

Univerzita Karlova v Praze
Fakulta Filozofická
Ústav hospodářských a sociálních dějin

**Konkurenční boj ČKD se Škodovými závody a snahy
o jeho řešení v letech 1928- 1931.**

The competitive fight between the industrial enterprises *ČKD* and *Škodovy závody* and attempts to solve it in years 1928-1931.

Autor práce: Jaroslav Jelínek

rok 2008

Vedoucí práce: Prof. PhDr. Drahomír Jančík, CSc.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně a že jsem uvedl všechny použité
prameny a literaturu

V Praze dne 15. 8. 2008.

Jaroslav Jelínek, v.r.

Obsah:

	Úvod. Vymezení tématu, literatura a prameny.	s. 4.
1.	Vznik koncernu ČKD.	s. 7.
1.1.	Počátky Českomoravské.	s. 7.
1.2.	Fúze Českomoravské-Kolben s firmou Breitfeld-Daněk.	s. 13.
1.3.	ČKD v letech 1928-31, jeho výrobní a organizační struktura.	s. 16.
1.4.	Investice a rozšiřování koncernu.	s. 21.
2.	Konkurenční boj Českomoravské-Kolben- Daněk se Škodovými závody v Plzni v letech 1928-1931.	s. 24.
2.1.	Škodovy závody.	s. 24.
2.2.	Počátek konkurenčního boje v letech 1919-1927.	s. 27.
2.3.	Nástup ČKD do ofenzívy.	s. 30.
2.4.	Jednání o automobilismu v roce 1928.	s. 32.
2.5.	Neúspěšná jednání ČKD a Škodových závodů v roce 1929.	s. 35.
2.5.1.	Dohoda o kvótách.	s. 35.
2.5.2.	Dohoda o automobilovém průmyslu.	s. 40.
2.6.	Zbrojní průmysl.	s. 45.
2.7.	Období hospodářské krize.	s. 52.
2.8.	Založení společnosti „Motor“.	s. 58.
	Závěr.	s. 62.
	Použité prameny a literatura.	s. 64.
	Resumé.	s. 67.
	Summary.	s. 68.
	Přílohy.	s. 69.

Úvod.

Vymezení tématu, literatura a prameny.

Konkurenční boj je přirozený a průvodní znak každé hospodářské činnosti, zejména v liberálních podmínkách kapitalistické ekonomiky. Ve státech s liberální hospodářskou politikou je v době konjunktury chápán jako faktor urychlující proces modernizace spočívající v hledání nových technologií a zvyšování produktivity práce. Snižování výrobních nákladů v kombinaci se snižováním cen finálních výrobků pak umožňuje získat výhodnější pozici na trhu, rozšířit výrobu a dosáhnout vyšší ziskovosti. V době hospodářské krize nebo hospodářské deprese konkurenční boj graduje, což mimo jiné vede k urychlování procesu koncentrace výroby cestou uzavírání kartelů či syndikátů nebo fúzemí.

První republika prošla jak obdobím konjunktury, tak obdobím hospodářských krizí. Konkurenční boj mezi jednotlivými československými podniky byl veden jak korektními tak i nekorektními způsoby. V období 20. let, zejména během jejich druhé poloviny, v nichž české země zaznamenaly výrazný hospodářský vzestup, se průmyslové podniky zvýšily své úsilí o ovládnutí a pohlcení svých slabších konkurentů. Právě takovým způsobem, tedy procesem koncentrace výroby, se formovaly na československé poměry gigantické závody - Českomoravská-Kolben-Daněk, Škodovy závody, Wikov a další.

Ve své práci, jsem se pokusil analyzovat konkurenční boj mezi našimi dvěma největšími strojírenskými podniky - ČKD a Škodovými závody. Stěžejní pozornost jsem věnoval kulminačnímu bodu jejich střetu i jejich snahám o nalezení pro obě strany přijatelného modu vivendi

Předkládaná práce je dělena na dvě části. V první se zabývám samotným vznikem ČKD a jeho přerodem do podoby koncernového podniků. V tomto procesu se jeví jako zvlášť významná strategie postupu podnikového managementu, jejíž rozbor umožnil nastínit mechanismus rozhodovacího procesu uvnitř podniku.

Ve druhé části se zabývám stěžejním problémem své práce, a to vyhrocením konkurenčního střetu ČKD se Škodovými závody. Jeho počátek se datuje rokem 1928, kdy se poprvé otevřeně začíná ve vedení ČKD uvažovat o zlomení moci Škodových závodů v průmyslu. Pozornost věnuji zejména těm průmyslovým odvětvím, ve kterých si obě firmy vzájemně konkurovaly. Jedná se o průmysl automobilový, strojírenský a elektrotechnický. Konkurenční rivalita obou podniků v letech 1928 až 1931 vyústila v pokusy o uzavření tří

dohod - dvou o automobilismu a dále o všeobecném strojírenství. V práci si kladu za cíl ukázat, v jakém duchu probíhaly jednotlivé diskuze o urovnání sporu, jaké koncepty vzájemné kooperace se zrodily a jaké okolnosti vedly ke ztroskotání pokusů o společný postup v některých výrobních odvětvích.

Problém konkurenčního boje mezi ČKD a Škodovými závody nebyl ještě v české historiografii komplexněji zpracován. K celkové historii podniku ČKD je primární literatura poměrně chudá. První pokus pochází z počátku 60. let, kdy Josef Petráň a Vilém Fuchs sepsali stručnou historii ČKD.¹ Text této práce nese znaky své doby a v některých partiích je nepřesný. Druhý pokus se datuje až rokem 2000, kdy rodina Kolbenů na vlastní náklady vydala „Historii ČKD a rodiny Kolbenů“.² Tato kniha obsahuje nástin historie ČKD od vzniku První českomoravské strojírny na stroje až po současnou dobu. Jejím velkým přínosem jsou biografie jednotlivých členů rodiny Kolbenů a připomenutí jejího významu pro rozvoj české technické práce.

Historie největšího konkurenta ČKD - Škodových závodů – je zpracována mnohem důkladněji. Po vydání přehledu z roku 1978 Čtení o Škodovce z pera Františka Janáčka se zrodil projekt třísvazkových dějin Škodových závodů, v jehož rámci byl zpracován F. Janáčkem první díl vydaný až v roce 1990 pod názvem Největší zbrojovka monarchie. Škodovka v dějinách, dějiny ve Škodovce 1859-1918. Na tento díl v roce 1999 navázal obsáhlý druhý díl dějin Škodových závodů zahrnující období let 1918- 1945.³ Využil jsem z ní zejména statistické údaje o produkci Škodových závodů a jednotlivé zprávy o ČKD.

Nedostatek literatury jsem překlenul především archivním materiálem z fondu ČKD a.s. Praha (1927-1945), který je uložen ve Státním oblastním archivu v Praze. Z fondu jsem použil ty kartony, které obsahují zápisy z valných hromad akcionářů a bilanční zprávy za jednotlivé obchodní roky. Dále jsem využil zprávy ze zasedání správní rady, výkonného výboru a vedoucího ředitelství.

Archivní materiály, jejichž původcem je ČKD, jsem komplementoval písemnostmi vzniklými z činnosti Živnostenské banky, do jejíhož průmyslového koncernu ČKD náležela. Fond Živnostenská banka je uložen v Archivu České národní banky. Pro téma mé práce byla

¹ Josef Petráň-Vilém Fuchs, *90 let práce a bojů, stručný přehled dějin ČKD Sokolovo, národního podniku ČKD*, Praha 1961.

² Jindřich Kolben-Jan Havelka, *Příběh rodiny Kolbenů, historie ČKD*, Praha 2000.

³ Vladimír Karlický- Petr Hofman-František Janáček- Antonín Klimek- Vladislav Krátký, *Svět okřídleného šípů, koncern Škoda Plzeň 1918-1945*, Plzeň 1999

zvlášť přínosná korespondence Jaroslava Preisse, a to jak se společností ČKD tak s mnoha hospodářskými osobnostmi.

1. Vznik koncernu ČKD.

1.1. Počátky Českomoravské.

Šedesátá léta 19. století byla v Čechách dobou velkého rozkvětu průmyslu.⁴ Zvlášť silný byl rozvoj strojírenství, které nacházelo nové odběratele v rozšiřujícím se zemědělském průmyslu, zejména v rychle se vzímáhajícím cukrovarnictví, pivovarnictví, mlynářství atd., kde nebyla tak velká zahraniční konkurence.

Projektu a příprav na založení nových průmyslových podniků byla celá řada, avšak pouze několik málo podniků založených v této gründerské horečce přežilo hospodářskou krizi roku 1873 způsobenou krachem vídeňské burzy. K těmto několika podnikům patřila i První Českomoravská továrna na stroje založená na jaře roku 1871.⁵ Přípravy k vybudování strojíreny začínají již v předchozím roce, kdy se kolem karlínského podnikatele Vladimíra Nekvasila se sdružila skupina obchodníků spojená s Živnostenskou bankou. S jejími záměry byla veřejnost seznámena v listopadu 1870. Po schválení stanov nového strojírenského podniku ministerstvem vnitra bylo 5. 2. 1871 uveřejněno v tisku svolání k upisování akcií. Během pouhého půl roku se podařilo rozprodat více než pětinu akcií z akciového kapitálu v nominální výši 1 000 000 zl.

Hned po první valné hromadě akcionářů konané 17. 5. 1871 byly zahájeny stavební práce. Termín dokončení byl vskutku rekordní, v říjnu 1871 měla již být v budované továrně zahájena výroba. První obráběcí stroje byly zakoupeny ze zahraničí, převážně z Anglie a Německa. Montáž těchto zařízení byla však již provedena vlastními dělníky v továrně.

Veškerý akciový kapitál byl upsán do ledna 1872. Aby vedení podniku ukázalo svým novým akcionářům a širší veřejnosti výru v nový podnik, tak už za obchodní rok 1871 vyplatilo 1.5 % dividendu.

V následujícím roce se však projevily důsledky hospodářské krize a bilance podniku vykazala ztrátu téměř 140 000 zl. Provoz továrny byl omezen na minimum, což spolu se ztrátami v nedobytných pohledávkách přispělo k vyčerpání složného akciového kapitálu. Katastrofální situace podniku, jemuž nepomohl ani kredit Živnostenské banky, donutila správní radu k žádosti akcionářům o zaplacení zbylých 50% nominální ceny akcií. Ztráty

⁴ K tak zvanému gründerskému období v českém průmyslu blíže: Ivan Jakubec - Zdeněk Jindra (ed.), Dějiny hospodářství českých zemí: od počátku industrializace do konce habsburské monarchie, Praha 2006, s. 155-207.

⁵ Tamtéž, s. 231.

podniku byla ale tak veliké, že možnost jeho zachránění byla pouze jediná, a to snížení akciového kapitálu o 400 000 zl. Situace se nicméně stále zhoršovala a znepokojení akcionáři začali uvažovat o prodeji závodů.

Konec 70. let přinesl po dlouhé depresi konečně oživení, hlavně v oboru cukrovarnickém, který byl do celou dobu 80. a 90. let 19. století pro Českomoravskou nejvýznamnějším výrobním oborem. Přispělo k tomu i zavedení výroby nového typu difuséru pro cukrovary, na který se nevztahoval tak velké daňové zatížení, jako na jeho předchůdce.⁶ Nové difuséry byly schopny zpracovat větší množství surové cukerné hmoty v kratším čase.⁷ Tímto úspěchem získala Českomoravská vážnosti a prestiže v cukrovarnickém světě.

V létě 1879 měla továrna hodně zakázek na nové cukrovarnická zařízení, aby byl podnik schopen všechny nové zakázky splnit v co nejkratším časovém úseku, přistoupil k rozšíření svého strojového parku, který odkoupil od zaniklé strojírny ve Vraném.

Nicméně kolísání provozu projevující se silnou zaměstnaností v létě a velmi slabým provozem v zimních měsících nutilo vedení továrny k rozšiřování výrobních oborů na jedné straně a ke vstupu na trhy mimo území Rakouska-Uherska na straně druhé. V roce 1881 byla otevřena první zahraniční kancelář v Kyjevě, brzy po ní následovala další v Moskvě atd. Orientace na ruský trh je příznačná a přinesla akcionářům velké zisky. Pro obchodní se cenné papíry Českomoravské se stávají velmi hledanými, zvláště když od roku 1879 neklesla dividenda pod 6%.

K prvnímu většímu rozšíření výrobního programu došlo v roce 1886, kdy byla od Pražské železářské zakoupena její kladenská mostárna.⁸ Mostárna i se zařízením byla převezena do Prahy a postavena v těsném sousedství továrny. Tato investice se jevila velice výhodná, neboť mostárna byla zakoupena za třetinu své hodnoty a kromě strojového parku byla získána i její bohatá technická dokumentace.

Od roku 1888 přibývalo zakázek v odděleních- všeobecného strojnictví, v oboru cukrovarnictví a v mostárně. Mnohé přicházeli ze zahraničí- z významnějších objednávek je třeba uvést dodávky cukrovarnického zařízení pro Spojené státy americké a Rusko. Z důvodu

⁶ V roce 1880 byla zavedena nová cukerní daň, která se vypočítávala z obsahu jednoho difuséru. Před rokem 1880 měl difusér kapacitu až 35 hl., po zavedení nové daně se snažili cukrovary toto nové daňové zatížení obcházet, tím způsobem, že zmenšili objem difuséru na 3-5 hl. a zvyšoval se počet naplnění difuséru za jeden den.

⁷ Blíže Paměti a životopisy vynikajících mužů a průkopníků českého života hospodářského. Sv. 1. Životopisné paměti Ing. Dra H.C. Bohuslava Marika, presidenta Českomoravské-Kolben, Živnostenské banky a Ústředního svazu čsl. průmyslníků v Praze, Praha 1926, s. 38-42.

⁸ I. Jakubec - Z. Jindra (ed.), Dějiny hospodářství českých ..., s. 470.

plného vytižení strojírenského oddělení, nastává otázka jak pro tuto oblast výroby, získat co nejlevnější materiál. Vedení podniku se s tohoto důvodu rozhodlo, zavést vlastní hutní obor pro vnitřní potřeby továrny.

Celková dobrá situace podniku se projevila i na Zemské jubilejní výstavě v Praze ve Stromovce roku 1891, kde První českomoravská továrna na stroje předvedla své konstrukční i výrobní schopnosti, když dodala např. železnou konstrukci hlavního paláce.⁹

Ke konci 90. let bylo zřejmé, že má-li si podnik udržet svojí pozici mezi českými strojírnami, u kterých se projevuje zostřující se konkurence, z důvodu snížení objednávek na nové cukrovary, jenž byla zapříčiněná celosvětovou cukerní krizí, která omezila výstavbu nových cukrovarů. Musí dojít k důkladné reorganizaci celého systému výroby. Hlavně bylo nutno zajistit takový obor, který by zaručoval práci po celý rok, pokud možno v odvětví se slabou konkurencí a s možností státních dodávek.

V roce 1898 projednávala správní rada z popudu ředitele Dr. tech. Bohuslava Maříka návrh na zřízení lokomotivního oddělení, které mělo zajistit trvalou práci, neboť konkurenční strojírenské podniky v českých zemích zatím ještě k výrobě lokomotiv nepřistoupily. Po jednání na ministerstvu železnic byly zajištěny objednávky na prvních šest lokomotiv. Na podzim roku 1899 bylo rozhodnuto zvýšit akciový kapitál na 1,200 000 zl., aby byly získány prostředky na zavedení nového oboru.¹⁰

Rozsáhlými stavebními i strojními investicemi se Českomoravská měnila v moderní strojírenský podnik. V přebudovaném závodě bylo reorganizováno i řízení práce v dílnách ustanovením přednostů dozírajících na činnost dílovedoucích a mistrů.

Českomoravská stála mimo kartel rakouských lokomotivek a svým moderním strojním zařízením byla pro něj nebezpečným soupeřem. Státem preferované postavení kartelu ale v roce 1901 donutilo vedení továrny přistoupit ke kartelu.

Ve snaze zajistit si odbyt i pozici ve strojírenské výrobě se Českomoravská zapojovala do dalších kartelových ujednání. V roce 1903 vstupuje do kartelu strojíren vyrábějící tendry. V téže roce se zúčastnila jednání o strojírenský kartel největších českých strojíren. Dohoda končí úspěšně v roce 1906 a kromě Českomoravské se na kartelu podílejí Akciová společnost dříve Škodovy závody, Ringhofferovy závody, Bromovský Schulze a Sohr a dále Rustonka.¹¹

⁹ *Paměti a životopisy vynikajících mužů a průkopníků českého života hospodářského.* s. 49.

¹⁰ *Studie o technice v českých zemích 1800-1918 IV,* Praha 1986, s. 306-309.

¹¹ *Paměti a životopisy vynikajících mužů a průkopníků českého života hospodářského.* s. 50.

Jedním z mála výrobních oborů, které dosud zůstávaly v podstatě bez konkurence, byla výroba automobilů. Vedení Českomoravské proto začalo uvažovat o jejím zavedení. Nemalé investiční náklady je přiměly k jednání o společném podniku s firmou František Ringhoffer, která se zabývala stejnou myšlenkou. Projekt byl projednáván od léta 1906, k podepsání smlouvy však došlo až 27. března 1907. Jednání prodlužovala obava o rentabilitu nového podniku. Českomoravskou i Ringhoffera totiž znepokojovala skutečnost, že obě existující automobilky, Laurin a Klement a továrna v Kopřivnici, neměly dost zakázek a byly finančně závislé na doplňkové výrobě.

Nová automobilka nesla název První továrna na automobily společnost a ručením omezeným a oba partneři byli účastni polovinu kapitálu. Technická pomoc byla hledána ve Francii (z Paříže byl dovezen zkoušku jeden vůz typu Renault). První vyrobený automobil byl konstruován podle francouzského vzoru.

Výrobní obtíže i nedůvěra k domácí neznámé značce způsobila nízký odbyt (15 vozů za 2 roky) a tím i finanční obtíže, které vedli k neshodám mezi společníky. V roce 1909 je firma zrušena, Českomoravská vykupuje podíl Ringhofferův a od 24. 12. 1909 se automobilka stala její součástí jako samostatný obor (svoji původní značku Praga si zachovala). Automobilka dostává nové vedení a v průběhu několika let se stává nejrentabilnějším oddělením Českomoravské.¹²

Počáteční ochromení výroby po vypuknutí první světové války způsobené omezením mírové výroby bylo akcionářům bohatě nahrazeno. Podnik dostává vojenské objednávky, které nedeformují její původní mírovou výrobu (dodávky lokomotiv, nákladních automobilů, traktorů a motorových pluhů). Pro kontrolu plnění vojenských zakázek bylo ustanoveno vojenské velení továrny, jemuž byla podřízena veškerá správní i výrobní činnost. Velitelem byl v roce 1917 jmenován plukovník Schejbal, jehož si však správní rada brzy „ochočila“ dobrovolným příspěvkem 50 000 K ročně. Růst objemu státních zakázek vedl k nařízení ministerstva války pracovat ve dvou směnách a to nejen ve všední dny, ale i v neděli.¹³

Válečná konjunktura dala impulz k zvýšení akciového kapitálu Českomoravské. Na valné hromadě konané dne 1. 1. 1918 bylo schváleno, že bude navýšen základní akciový kapitál ze 4 000 000K na 10 000 000K, když tomuto kroku dá státní správa povolení.

¹² *Studie o technice v českých zemích 1800-1918 IV*, Praha 1986, s. 374-375.

¹³ *Paměti a životopisy vynikajících mužů a průkopníků českého života hospodářského*. s.53-54.

Konjunktura Českomoravské nebyla přerušena ani vytvořením samostatné Československé republiky. Proti jiným továrnám převážně s válečnou výrobou měla Českomoravská výhodu v tom, že lokomotivka a automobilka mohly ihned po válce začít s mírovou výrobou. Bezprostředně po válce byly navázány obchodní styky se zahraničím, které byly přerušeny válkou.

Podnik dokázal vytěžit maximum z poválečných hospodářských poměrů. Výroba se rychle rozšiřovala a byly získány další možnosti odbytu v zahraničí. Přes značné obchodní úspěchy, které mají výraz v závratné výši dividend (1918- 25%, 1919- 30%, 1920- 45%)¹⁴ se záhy začínají ohlašovat nové krizové příznaky. Za této situace bylo zřejmé, že vyhlídky na úspěch může mít jen silný průmyslový závod se všestranně rozvinutou moderní výrobou. Koncentračnímu procesu se nemohla vyhnout ani První českomoravská továrna na stroje v Praze.

Další rozšiřování výroby v Českomoravské předpokládalo doplnění jejího slévárenského oboru o novou ocelárnu. Investice byly pro ni příliš veliké, a proto se její vedení rozhodlo pro fúzi s jiným podnikem. Nejvýhodnější se ukázala vysočanská *Elektrotechnická akciová společnost dříve Kolben a spol.*¹⁵, od níž Českomoravská odebírala většinu elektrotechnického zařízení a na oplátku Kolbence dodávala strojní zařízení.

Jednání o fúzi obou podniků začalo v červnu 1920. Jako zprostředkovatel posloužila Živnostenská banka. Tato banka měla v obou podnicích majoritní podíl akcií, proto měla velký zájem na tom, aby fúze proběhla. Jednání končí úspěšně a oba podniky mohou v listopadu 1921 informovat své akcionáře a veřejnost že od 1. 1. 1922 se oba podniky spojují v jeden s oficiálním názvem *Českomoravská-Kolben a.s. Praha*¹⁶.

Postavení obou podniků se změnilo, z Českomoravské se stává řídicí centrum nového podniku. Tato situace je logickým důsledkem skutečnosti, že libeňský závod byl při fúzi kapitálově silnější než její vysočanský protějšek, a že ve skutečnosti šlo o pohlcení slabšího silnějším. S fúzí přichází i nové organizační změny, které mají za úkol co nejvíce zefektivnit výrobu. Tyto změny se hlavně týkaly sjednocování stejných výrobních oborů a administrativy.

¹⁴ Jindřich Kolben-Jan Havelka, *Historie ČKD a rodiny Kolbenů*, Praha 2000, s. 25.

¹⁵ Roku 1896 založil E. Kolben firmu *Kolben a spol. elektrotechnická společnost v Praze – Vysočanech*, roku 1898 dochází k přeměně na akciovou společnost *Elektrotechnická akciová společnost dříve Kolben a spol.* ve které získává rozhodující akcioví podíl Živnostenská banka.

¹⁶ Jindřich Kolben-Jan Havelka, *Historie ČKD a rodiny Kolbenů*, Praha 2000, s. 29.

Sloučení bylo provedeno, kdy se v československém hospodářství začaly projevovat příznaky krize. Rok 1922 je charakterizován celkovým útlumem výroby a objednávek, tento útlum v celém československém průmyslu je způsoben deflační krizí. Naštěstí krize netrvala dlouho, a již v druhé polovině roku 1923 se objevují známky nové poválečné konjunktury. Začínalo se to hlavně projevovat v odvětví, které je jedním z indikátorů hospodářského růstu – v automobilovém průmyslu. Automobilka Praga, která během krize sotva vyrobila 500 automobilů ročně, již v roce 1924 její výroba stoupla na 1400 automobilů ročně. Praga se postupně stává nejefektivnějším oddělením celého podniku a v roce 1927 vyrábí 5000 automobilů ročně. Hlavní zásluha byla v racionalizaci výroby podle nejmodernějších zahraničních poznatků a v nových typech automobilů, které si získaly u veřejnosti velkou oblibu, a automobilová značka Praga se stává u zákazníka nejpopulárnější.

Této nové skutečnosti se vedení Českomoravské-Kolben snaží využít k získání monopolního postavení ve výrobě automobilů v Československu, a proto se vede s přestávkami v období let 1923-1924 jednání s firmou *Laurin & Klemet a.s.* o fúzi. Ta se nakonec neuskutečnila z důvodů vzájemných rozporů, co se týče finančního kapitálu obou firem.¹⁷

V období tzv. zlatých let (1924-1929) první republiky neměla Českomoravská-Kolben vážnější problémy se svojí výrobou. Všechna výrobní oddělení byla plně zaměstnaná. O tomto jevu svědčí i to že v roce 1925 byla v Českomoravské-Kolben vyrobena lokomotiva završující první tisícovku (od r. 1917 do r. 1925 dodala lokomotivka svým zákazníkům 317 lokomotiv, v té největší světové kvalitě).

¹⁷ Archiv České národní banky (dále jen AČNB), fond Živnostenské banky (dále jen f. ŽB), S VIII/d-11/10, ČKD a.s. Praha, Jednání o fúzi s Laurin & Klemet a.s., Mladá Boleslav 17. července 1924.

1.2. Fúze Českomoravské-Kolben s firmou Breitfeld-Daněk.

*Akciová společnost Strojírny, dříve Breifeld- Daněk a spol.*¹⁸ v Praze- Karlíně se spojila s Českomoravskou- Kolben, a.s. (ČMK) v roce 1927. Podnět k tomu dala Živnostenská banka, která vlastnila rozhodující akciový kapitál v Českomoravské- Kolben. Na začátku roku 1927 se předběžně dohodla s Pražskou úvěrní bankou, která měla stejné postavení u firmy Breitfeld-Daněk, jako Živnostenská banka u Českomoravské- Kolben .¹⁹

Oba podniky si do této doby konkurovaly prakticky ve všech klasických oborech všeobecného strojírenství, ve výrobě lokomotiv i ve výrobě aut. Fúze měla sloužit i k „zjednodušení a zlevnění nákladů výrobních“ a měla z nově vzniklého strojírenského komplexu vytvořit důstojného partnera Škodovým závodům na tuzemském trhu.

Živnostenská banka touto fúzí dále posílila své pozice v československém strojírenství a Pražské úvěrové bance zůstal zachován klient, neboť jedním ze závazků, který měl nově vznikající koncern převzít, bylo i rozšíření bankovního spojení budoucí akciové společnosti Československá-Kolben-Daněk, a.s.²⁰ s touto bankou na úroveň dosaženou firmou Breitfeld-Daněk v roce 1926. To ovšem rozhodně neměl být jediný efekt spojení.

Počítalo se zejména s tím, že bude zkompletován výrobní program všeobecného strojírenství, dále že novému podniku významně prospěje připojení výroby leteckých motorů a motocyklů, kterou se Breitfeld- Daněk zabýval. Na spojení podniků však přes tlak Živnostenské banky nepanoval ve správní radě Českomoravské-Kolben, a.s. jednotný názor. Ještě v dubnu 1927 se člen správní rady Josef Macháček vyslovoval proti společné fúzi obou podniků.

Pro firmu Strojírny, dříve Breitfeld-Daněk a spol., byla fúze východiskem z řady zejména ekonomických problémů, vedení podniku se nedokázalo smířit s ukončením éry budování cukrovarů a nereagovalo dostatečně na technický vývoj. To byla jedna z příčin oslabování pozic podniku na domácím i zahraničním trhu.

¹⁸ Firma Breitfeld-Daněk a.s. vznikala postupným spojováním výrobců z 90.let 19. stol., základem se staly podniky Breifeld- Evans, vzniklé fúzí roku 1846 a firma Daněk založená roku 1854. Firma Daněk se v roce 1872 spojila s Breitfeld-Evans a vznikla společnost Breifeld-Daněk a.s. Finančně silná skupina získala roku 1897 pod svou kontrolu Železářny Blansko (původní Samova strojírna) a za dva roky později se spojila s firmou Bolzano-Tadesco ve Slaném. Firma Breitfeld-Daněk patřila mezi největší podniky v Rakousku-Uhersku, např. v roce 1908 měla 5900 zaměstnanců.

Pod firmu Breifeld-Daněk a.s., patřily továrny v Karlíně, Blansku a ve Slaném.

¹⁹ Blíže o československém bankovníctví: František Vencovský, *Dějiny bankovníctví v českých zemích*, Praha 1999.

²⁰ ČKD.

Nejobtížnějším problémem se ukázalo- jako u každé fúze- stanovení výměnného poměru akcií. Správní rada Breitfeld-Daněk, původně navrhovala výměnu akcií v poměru 10,63 :1, ale tento poměr byl správní radou Českomoravské-Kolben odmítnut z důvodu nadhodnocení kapitálu firmy Breitfeld-Daněk strojíren, který neodpovídal skutečné tržní ceně.

Zástupci správních rad obou podniků návrhy projednávali na čtrnácti schůzích. Názor vedení Českomoravské-Kolben na reálnou situaci firmy Breitfeld, Daněk nalezl odezvu v návrhu výměny 13 ¼ akcie Breitfeld-Daněk za jednu akcii Českomoravská-Kolben. Reálná finanční situace karlínské firmy, jež utrpěla v letech 1924-1926 značné ztráty následkem odbytové krize jejího hlavního výrobního oboru- cukrovarnictví, nebyla tedy hodnocena příliš optimisticky.²¹

Komise Českomoravské-Kolben připravující fúzi ve zprávě pro jednání zástupců obou stran dne 5. 5. 1927 rozšířila již dříve vyslovené důvody (jednalo se o nadhodnocené budovy a pozemky f. Breitfeld-Daněk, zastaralý strojový park a celková špatná finanční situace) pro zamítavé stanovisko k výměnnému poměru akcií předložené firmou Breitfeld-Daněk. Ještě téhož dne bylo dosaženo dohody o výměně akcií v poměru 11.5 : 1 ve prospěch Českomoravské-Kolben a společné jednání členů správních rad obou podniků dne 6. 5. 1927 schvaluje návrh na fúzi obou společností (dne 9. 7. 1927 schvaluje i fúzi valná hromada Českomoravské-Kolben od 1. 1. 1927).²²

Povolnost představitelů firmy Breitfeld-Daněk, byla kromě neutěšeného stavu podnik, byla i dána silným tlakem Živnostenské banky a Pražské úvěrní banky. Jejich úsilí bylo oceněno částkou 1 200 000 Kč pro Živnostenskou banku a Pražská úvěrní banka dostala za vyrovnaní veškerých nároků 2 000 000 Kč.

Akciový kapitál továrny Breitfeld-Daněk v hodnotě 40 000 000 Kč (této hodnotě odpovídalo 200 000 akcií po 200 Kč továrny Breitfeld-Daněk), byl rozdělen na dvě části. Na částku 33 043 200 Kč, která byla převedena na rezervní fond nově vzniklého koncernu Českomoravská-Kolben–Daněk a.s. a na částku 6 956 800 Kč, která odpovídala hodnotě 17 392 akcií po 400Kč nově vzniklé společnosti. Tímto aktem byla zvýšená akciová jistina z dřívějších 16 000 000 Kč ČMK na 23 000 000 Kč. Dále podle usnesení téže valné hromady z 9. 7. 1927 bylo koncem roku 1927 vydáno dalších 5000 akcií po 400 Kč, čímž byla akciová

²¹ J. Kolben, J. Havelka a kol., *Historie ČKD a rodiny Kolbenů*, Praha 2000, s. 72.

²² Státní oblastní archiv Praha (dále jen SOA Praha), fond ČKD, a.s. Praha, karton 3, inv č. 13, Částečný zápis o 57. řádné valné hromadě.

jistina koncernu Českomoravská- Kolben-Daněk a.s. zvýšena na 25 000 000 Kč.²³ Po završení transakce vplynula firma Akciová společnost Strojírny, dříve Breifeld- Daněk a spol. se všemi svými továrnami do nově vzniklé Českomoravské- Kolben-Daněk, a.s. .

Ted' bylo na vedení nové společnosti ČKD, aby udělalo personální a organizační změny, jak ve vrcholném vedení, tak i ve výrobě.

²³ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 3, inv. č. 13, Výroční zpráva za rok 1927.

1.3. ČKD v letech 1928-31, jeho výrobní a organizační struktura.

Po spojení Českomoravské-Kolben a Strojírny, dříve Breitfeld-Daněk vyvstala otázka jak nejlépe a co nejrationálněji sloučit jednotlivá výrobní oddělení obou podniků, aby se co nejvíce snížily náklady na výrobu, a aby zůstala kvalita výrobků v nezněměné jakosti. Tato slučovací a racionalizační akce bude probíhat v letech 1928-1931. V jejím rámci bude probíhat rozsáhlá investiční činnost, která v dosavadní historii podniku nemá obdoby.

Slučování podniků a jejich jednotlivých výrobních oddělení bylo velmi aktuální, poněvadž vývoj továren Českomoravské- Kolben a Breitfeld-Daněk byl během posledních padesáti let velmi dynamicky a tyto továrny pod sebe pohltily další výrobní (jak jsem už psal v předešlé kapitole). Proto byl hned po fúzi ustaven výbor, který měl na starosti nové organizační a výrobní schéma ČKD.

Na základě tohoto nového výrobně organizačního schématu továren ČKD v letech 1928-1931 byla do karlínské továrny převedena veškerá výroba parních kotlů, cukrovarních a lihovarních zařízení. V Karlině se soustředila také všechna oddělení automobilky, která jsou určena k bezprostřednímu styku s klientelou, tzn. celé prodejní oddělení se skladem, výpravná vozů a opravy automobilů. Dále bylo v Karlině vytvořeno nové administrativní a reprezentační centrum ČKD. Ve Vysočanech zůstala výroba elektrotechnická a byly tam přeneseny veškeré slévárny (slévárny v Libni a ve Slaném byly postupně zrušeny) a výroba parních kotlů a čerpadel. Libeňská strojírna byla rozdělena do dvou částí. Do první části Libeň-strojírna bylo převedeno veškeré všeobecné strojírenství a lokomotivka. Do druhé části Libeň-automobilka, jak to vyplývá už z názvu, veškerá výroba dopravních prostředků značky Praga (tato továrna byla perlou celého koncernu ČKD a zaměstnávala až 1/3 veškerého dělnictva koncernů). Do mimopražských továren patřilo ještě oddělení ve Slaném, které se zabývalo výrobou traktorů a mostních konstrukcí. V Blansku na Moravě se vyráběly vodní turbíny a radiátory.²⁴

V letech 1929-1930 nastaly další změny struktury výroby. Pro lepší vnitřní vedení a organizaci výroby byly sloučeny všechny strojírenské obory pod jednotné vedení. Vzniklo nové oddělení s interním názvem „Strojírny“. Do něj patřila veškerá výroba ve Slaném, v Libni a v Karlíně. Ostatní výrobní oddělení zůstala nezměněna (Libeň-automobilka, Vysočany, Blansko)

²⁴ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karta 6, inv. č. 18, Správní rada-zápisy ze schůzí, schůze dne 8. listopadu 1927.

Změny ve vrcholném vedení neprobíhaly z pohledu bývalé Českomoravské-Kolben nikterak dramaticky, ale z bývalé Breitfeld-daněk to bylo poněkud jiné. Z pocitu ublížení v ní vůči managementu Českomoravské vyrůstala zášť, která bude v určitých situacích zdrojem problémů, a to po celou dobu 30., let než se vymění celá jedna generace.²⁵

Podle usnesení zasedání výkonného výboru ČKD dne 2. 9. 1927²⁶ bylo rozhodnuto kooptovat z bývalé správní rady Breifeld- Daněk tři členy, jak bylo dohodnuto na zasedání obou správních rad.²⁷ Byli delegováni JUDr. Antonín Schauer, který byl současně i ve správní radě Pražské úvěrní banky a měl velmi blízko k vedení Škodových závodů a jako vlivný pražský advokát měl blízko k politickým subjektům, a proto bude v následujících pro ČKD velmi důležitý. Dalšími novými členy se stali Karel Dimmer a Otakar Tůma, kteří byli taktéž ve správní radě Pražské úvěrní banky.²⁸

Přijetím nových členů do správní rady se zvýšil jejich počet na 14, a proto musely být změněny vnitřní stanovy firmy. Správní rada ČKD se skládala převážně většinou z představitelů největších akcionářů a z hospodářsky a politicky vlivných osobností, kterým byla tato pozice zajištěna minimální držbou v počtu 25 kusů akcií koncernu. Největším vlastníkem balíku akcií ČKD nadále zůstala Živnostenská banka. A v tom je jeden z problémů celého vývoje ČKD v následujících letech. Živnostenská banka patřila mezi největší české banky s rozsáhlým průmyslovým koncernem, toto postavení ji vytvořilo mnoho nepřátel v celém ekonomickém i politickém spektru. A ani jí příliš nepomohlo, že vedení Živnostenské banky většinou patřilo do národní demokracie, která byla permanentně v opozici vůči tzv. Hradu²⁹. Tuto situaci nemohl zachránit ani vrchní ředitel Živnostenské banky a člen správní rady ČKD JUDr. Jaroslav Preiss³⁰, který se snažil udržovat co nejlepší vztahy s prezidentem Masarykem.

První zasedání správní rady ČKD v novém složení se uskutečnilo 1. 10. 1927.³¹ Předseda správní rady Dr. tech. B. Mařík přednesl svůj projev, ve kterém nastínil své představy o novém směřování ČKD. Hlavní důraz kladl na bezproblémové technické a

²⁵ Jiří Hejda, *Žil jsem zbytečně*, Praha 1991, s. 142-173.

²⁶ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 11, inv. č. 20, Výkonný výbor- zápisy ze schůzí, schůze dne 2. září 1927.

²⁷ ČNB, fond ŽB, SVII/d-11/3 Zprávy pro ředitelství 1920-1936, schůze 26. 4. 1927.

²⁸ ČNB, fond ŽB, SVII/d-11/3 Zprávy pro ředitelství 1920-1936, mimořádná schůze 31. 8. 1927.

²⁹ Blíže Antonín Klimek, *Boj o Hrad II.*, Praha 1998.

³⁰ Blíže k osobnosti Jaroslava Preisse: Pavel Kosatík, *Bankéř první republiky: život dr. Jaroslava Preisse*, Praha 1996.

³¹ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 3, inv. č. 13, Výroční zpráva za rok 1927.

administrativní sloučení nově vzniklé firmy, která povede k větší racionalizaci ve výrobě a tím i k posílení soutěživosti výrobku ČKD jak na domácích, tak i na zahraničních trzích. Na konci svého projevu dal ještě slovo svým místopředsedům (v této době to byli JUDr. Vladimír Škarda a JUDr. J. Preiss), kteří vyjádřili svůj víru v ČKD.³²

Složení správní rady se v průběhu let měnilo, ale jen nepoměrně. Členové, jimž vypršelo funkční období, bývali zpravidla opět voleni, a tak změnu ve složení správní rady přinesla až nemohoucnost stáří či smrt. Dobrovolné odchody ze správní rady, byli po celou dobu trvání ČKD jen nepatrné.³³ V listopadu 1929 zemřel předseda správní rady Dr. tech. B. Mařík (byl jím od roku 1919), který celý svůj život zasvětil libeňské továrně. Za necelé čtyři měsíce také zemřel jeho nástupce v křesle předsedy správní rady JUDr. V. Škarda. Novým předsedou správní rady se stal JUDr. Jaroslav Preiss, který toto křeslo obsadil na dlouhých 11 let, až do své rezignace.

Dalším statutárním orgánem vedle správní rady byl výkonný výbor, který se skládal z pěti členů správní rady. V letech 1928-1930 stál v čele výkonného výboru ČKD Dr. tech. B. Mařík, který měl na starosti reprezentaci a nejvyšší kontrolu celého závodu. B. Maříka dále doplňovali JUDr. V. Škarda, který obstarával veškeré právní a správní záležitosti ČKD. J. Macháček byl nejvyšším obchodním představitelem a k tomu měl dohled nad všemi odděleními v Libni. Technické záležitosti a dohledem nad Vysočanskou továrnou obstarával Dr. Emil Kolben. Zbývajícím členem Ferdinand Mellan dohlížel nad Blanskem a Karlínem a k tomu se staral o hospodářský chod celého závodu.³⁴

V letech 1928-1930 se stala aktuální otázka, jak co nejlépe vést nově vzniklý podnik ČKD. Sám Jaroslav Preiss viděl hlavní slabinu ve vedení Československého průmyslu v tom, že jde většinou o techniky, inženýry, kteří nemají takový rozhled jako manažer nové doby, který má být v první řadě finančník. Ale jak sám J. Preiss říkal, i kdyby chtěl tak by schopného ředitele stejně nesehnal, poněvadž tyto lidé jsou v Československu k nedostání.³⁵ ČKD se dostalo manažersky schopného vedení, podle představ J. Preisse, až v letech 1936-1939.

³² K bližšímu složení správní rady ČKD viz. Příloha 1.

³³ Jeden případ „dobrovolné“ rezignace v ČKD nastal. 30. 3. 1929 byl nucen J. Macháček odejít na dovolenou, která mu končila 30. 6. 1929 rezignací na všechny funkce v ČKD. Asi největší příčinou bylo jeho stáří, které si vybíralo svojí daň při hlasování o důležitých věcech a jeho vnější chování, které poškozuje pověst ČKD.-např. byl proti fúzi s Breifeld-Daněk, proti koupi Užhorodských elektráren a při zasedání valné hromady firmy Orion-Mašner zapříčinil „povyk“, který v následujících měsících musela ČKD uklidňovat.

³⁴ AČNB, f. ŽB, SVIII/d-11/3, zprávy pro ředitelství 1920, mimořádná schůze 31. srpna 1927.

³⁵ *Svět okřídleného šípů, Koncern Škoda Plzeň 1918-1945*, Plzeň 1999, s. 103.

Podle nových stanov přijatých v září roku 1927, se mělo na vedení ČKD podílet vedoucí ředitelství a vrchní ředitelství. Vedoucí ředitelství se v letech 1928-1930 shodovalo, co se týče personálního obsazení s výkonným výborem ČKD.

V čele vrchního ředitelství stál vrchní ředitel ing. Václav Koula, který měl na starosti vedení všech továren. Ing. V. Koula také patřil mezi naše přední odborníky v elektrotechnice. Např. dostal cenu Masarykovy akademie práce za přínos pro elektrifikaci Československa³⁶. Koulovým zástupcem pro záležitosti technické se stal vrchní ředitel ing. Gustav Palouš. Na stránku finanční a obchodní dohlížel vrchní obchodní ředitel František Hoffmann. Vrchnímu ředitelství bezprostředně podléhalo „provozní ředitelství“, které bylo reprezentováno vrchním ředitelem ing. Františkem Kecem, vrchním ředitelem automobilky Praga a jedním ze zakladatelů českého automobilového průmyslu.³⁷ Libeňskou strojírnu měl na starosti vrchní ředitel ing. Vojtěch Kryšpín, který se proslavil jako konstruktér parních lokomotiv a vytvořil nové schéma jejich označování³⁸, které nemělo ve světě obdoby. Toto typizační schéma se používá do dnešních dnů. Posledním vrchním ředitelem byl ing. Antonín Kruliš³⁹.

Vedoucí ředitelství mělo na starosti reprezentativní činnost a dohled nad jednotlivými továrnami. Ale denní chod podniku řídilo vrchní ředitelství, které mělo na starosti buď jednotlivé továrny, nebo určité činnosti s řízením celého koncernu. Toto organizační schéma mělo zajisté své nevýhody. Vysoký počet vrchních ředitelů a určitá neschopnost rychle operativně rozhodovat, vedla předsedu správní rady B. Maříka a J. Preisse na „tuze důvěrném“ zasedání výkonného výboru dne 14. 1. 1928 ke kritice v rozhodování vrchních ředitelů, kteří si v některých případech i překáželi při rozhodování a jejich obchodní činnost nebyla vždy dokonalá. Největší kritika se snesla na vrchního ředitele ing. F. Hoffmanna, který nové obchodní záležitosti nezvládal s takovou pružností, jako zamlada. Jeho nerozhodností, přišlo ČKD o velkou strojní zakázku v Ružomberoku. J. Preiss dával za vzor management Škodových závodů, kde pevnou rukou „až diktátorskou“ vládne JUDr. Karel Loveinstein⁴⁰.

V letech 1930-1931 bylo ČKD znova reorganizováno jak po stránce výrobní tak i správní. Vedení koncernu se reorganizovalo podle zásad tehdy moderního pojetí vědeckého

³⁶ SOA Praha, fond ČKD, a.s. Praha (1927-1945), karton 108, inv. č. 283, Vynikající výkony inženýru, zápis ze dne 21. 12. 1929.

³⁷ konstruktér legendárního tahače Praga L v letech 1.s.v., dále se podílel na konstrukci automobilu Praga Alfa a Pícolo

³⁸ kol., *Studie o technice v českých zemích 1918-1945 V.*, Praha 1995, str. 401

³⁹ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 6, inv. č. 18, Schůze výboru akciové společnosti ČMK dne 14. října 1927.

⁴⁰ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 11, inv. č. 20, Výkonný výbor- zápis ze schůzí, tuze důvěrná schůze dne 14. ledna 1928.

řízení výroby. Do čela ředitelství byl jmenován generální ředitel, dalšími jeho funkcionáři ředitelství byli vrchní ředitelé v menším počtu, než bylo dosud praktikováno. Tato reorganizace byla odstartována 1. 11. 1929 příchodem Ing. Klementa Růžičky do vrcholného vedení ČKD ze Zbrojovky Brno.⁴¹ Poprvé v historii podniku mu byl přiznán titul generální ředitel. Růžička se usadil ve všech výkonných i kontrolních orgánech tehdejší ČKD, ať se jednalo o správní radu, výkonný výbor a vedoucí ředitelství. Z jeho nové funkce mu bylo přiznáno rozhodování nad celým koncernem z odpovědností jen správní radě a výkonnému výboru.

Hned po svém příchodu se pustil energeticky do nové organizace ČKD⁴², reorganizace byla doprovázená odchodem některých vrchních ředitelů do penze (V. Koula, A. Kruliš, F. Hofmann), ze starého vrchního ředitelství zůstali ing. G. Palouš, ing. V. Kryšpín a ing. F. Kec. Nově byl jmenován vrchní obchodní ředitel Václav Žižka a na podzim roku 1930 po odchodu ing. G. Palouše byl jmenován nový vrchní ředitel (později se stal náměstkem generálního ředitele) ing. Jakub Karásek, který byl předtím ředitelem Blanenských strojů, kde měl hlavně na starosti výrobu turbín, na kterých byl sám patentově účasten.

Byla změněna organizace vrchního vedení výroby. Členění podle územních lokací jednotlivých továren bylo opuštěno a přešlo se ke členění podle výrobního zaměření. Gen. ředitel K. Růžička si od toho sliboval lepší organizaci jak výrobě tak i ve vedení jednotlivých továren. Celkem bylo utvořeno pět skupin provozu: automobilka, strojnictví, hutní, elektrotechnika, závod Blansko⁴³.

⁴¹ blíže k důvodům příchodu ing. K. Růžičky v další kapitole.

⁴² SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 11, inv. č. 20, Výkonný výbor-zápis ze schůzí, schůze 5. listopadu 1929.

⁴³ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 13, inv. č. 21, vedoucí ředitelství, schůze 3. ledna 1930.

1.4. Investice a rozšiřování koncernů.

Léta 1927 až 1929 charakterizovala výrazná světová konjunktura, rozmach průmyslové výroby a úvěrní činnosti byl doprovázen i výraznou investiční činností. Rozsáhlé obnovování strojového parku, přestavba a budování nových provozů, bylo jen logické zhodnocení naakumulovaného kapitálu z nebyvalé prosperity. Kapitáni průmyslu v této době si ještě nepřipouštěli, že by mohla nastat hospodářská krize, konjunktura jím byla impulsem k stále vyšším investicím. Ty vedly k zadlužení průmyslových podniků u peněžních ústavů.

ČKD po své vnitřní reorganizaci zahájilo svojí investiční činnost až v roce 1928, která pokračovala ještě v krizových letech, až do roku 1931.⁴⁴ Může se zdát v porovnání s největším konkurentem ČKD na domácím i zahraničním trhu Škodovými závody v Plzni (Škodovácká investiční činnost probíhala v letech 1926-1930 v mnohem větším měřítku, celkové investice ve Škodovce dosáhly hodnoty 1,084 miliardy korun), že ČKD zahájila svojí investiční činnost zpožděně a v menším měřítku.⁴⁵

Vedení ČKD se zaměřilo na dva okruhy investic. Za prvé se snažilo rozšířit svůj koncern o další perspektivní společnosti a za druhé se věnovalo co nejlepší modernizaci stávajících závodů a zavádění nových výrobních odvětví, od kterých si slibovalo větší konkurenceschopnost a navýšení zisků.

Největším úspěchem ČKD bylo ve sledovaném období ovládnutí Užhorodských elektráren. První jednání se Všeobecnou slovenskou úvěrovou bankou v Bratislavě, která vlastnila většinou akcií Užhorodských elektráren, započalo na jaře roku 1928. Dne 16. 6. 1928 bylo rozhodnuto o jejich koupi na zasedání správní rady ČKD po doporučení prof. ing. Karla Nováka, aby byl tento projekt schválen. Správní rada se většinou hlasů dohodla, aby E. Kolben a F. Hoffmann dále pokračovali v jednání se slovenskou bankou o získání akcií.⁴⁶ Nakonec se podařilo ČKD získat 52,3% akcií Užhorodských elektráren od Všeobecné slovenské úvěrové banky v Bratislavě. ČKD si půjčilo na tuto akci peníze od svého Penzijního ústavu v celkové výši 12 000 000 Kč. Dne 24. 8. 1928, když se konala valná hromada Užhorodské elektrárenské akciové společnosti, byli do její správní rady delegováni za ČKD E. Kolben, V. Koula a F. Hoffmann⁴⁷. V roce 1929 za spolupráce Ministerstva

⁴⁴ Celkové hodnoty investic v letech 1928-1931, jsou uvedeny v druhé příloze.

⁴⁵ Důvody byly uvedeny v předešlé kapitole.

⁴⁶ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 6, inv. č. 18, správní rada-zápisy ze schůzí, schůze dne 16. června 1928

⁴⁷ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 13, inv. č. 21, vedoucí ředitelství-zápisy ze schůzí, schůze dne 31. srpna 1928

veřejných prací byla Užhorodská elektrárenská a.s. přeměněna na všeužitečný elektrický podnik, který nesl nový název Podkarpatské elektrárny v Užhorodě.

ČKD měla ještě z předešlých let kapitálovou účast v českých zemích na podnicích Pražská továrna na isolační trubky, Pražská továrna na elektrická počítadla a Loděnice-Praga v Libni. V roce 1930 založila ČKD svoji poslední společnost Elektro-Praga s.r.o., která měla na starost veškerý prodej elektrotechnických výrobků ČKD. Mezi tyto výrobky patřili pračky, ledničky vysavače, izolace atd.. ČKD byla na ní zainteresována 75% kapitálem ve výši 750 000 Kč⁴⁸.

První pokus ČKD výrobně exportovat do zahraničí se datuje dubnem roku 1928, kdy se výkonný výbor začal zajímat o polskou strojírenskou firmu Glinik haličská a.s.⁴⁹, v níž zvažoval zavedení výroby automobilů pro polský trh. Tento pokus se nevydařil. Druhý pokus spočívající v přenesení části výroby do Polska byl úspěšnější. V dubnu 1929 zahájilo ČKD jednání s polskými hrabaty Potockým a Raczynským⁵⁰ o založení akciové společnosti v Osvětimi, která měla v Polsku vyrábět automobily značky Praga, ze začátku z dovezených dílů a později se měla zahájit vlastní výroba. Dne 1. 6. 1929 se sešla ustanovující valná hromada nového podniku *Polskie fabryki ČKD sp. akc. v Krakově*. Za předsedu byl zvolen hrabě Raczynský. Správní rada ČKD do správní rady podniku v Polsku delegovala E. Kolbena, V. Koulu a F. Hoffmanna⁵¹.

Velká modernizace jednotlivých výrobních odvětví, která se začala rozbíhat v roce 1928, si vyžádala navýšení původního akciového kapitálu ČKD z 25 000 000 Kč na 37 500 000 Kč vydáním nové emise 31 250 kusů akcií v nominální hodnotě 400 Kč⁵².

Poměrně rychlý rozvoj automobilismu vedl management ČKD k zvýšení investiční činnosti v tomto oboru. Byla postavena nová karosárna a do provozu byla uvedena i nová montážní linka, která byla schopna za rok vyrobit 10 000 - 12 000 automobilů. Ve vedení ČKD se ovšem objevily i ambiciózní plány. Tak např. vrchní ředitel ing. F. Kec uvažoval o zvýšení roční produkce automobilů až na 20 000 kusů. Správní rada s tímto nesouhlasila,

⁴⁸ J. Kolben, J. Havelka, *Historie ČKD a rodiny Kolbenů*. s. 72.

⁴⁹ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 6, inv. č. 18, správní rada-zápisy ze schůzí, schůze dne 21. dubna 1928.

⁵⁰ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 6, inv. č. 18, správní rada-zápisy ze schůzí, schůze dne 20. dubna 1929.

⁵¹ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 6, inv. č. 18, správní rada-zápisy ze schůzí, schůze dne 5. června 1929.

⁵² SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 3, inv. č. 13, valné shromáždění, Výroční zpráva za rok 1928.

poněvadž se obávala, že se z ČKD stane jen automobilka⁵³, a měla oprávněné důvody pochybovat, o tom zda by domácí trh byl schopen absorbovat takové množství automobilů při konkurenčním dovozu ze zahraničí a ostatních výrobců v českých zemích.

Velký reorganizační a investiční rozvoj zaznamenal obor slévárenský. Nová slévárna byla vybudována v továrně ve Vysočanech, kam byla převedena veškerá výroba odlitků z libeňské, karlínské a továrny ve Slaném. Na zasedání správní rady dne 5. listopadu 1928 bylo rozhodnuto o investici ve výši 8 000 000 Kč na strojní zařízení do nové slévárny šedé litiny a dále byla uvolněná částka 6 000 000 Kč na strojní vybavení slévárny kovů.⁵⁴ Dne 27. 6. 1930 byla povolena poslední větší investice pro zmechanizování výroby ve slévárně šedé litiny, ve výši 1 100 000 Kč.⁵⁵ Moderní zmechanizovaná slévárna byla potřeba pro vlastní automobilový průmysl. Dále slévárna měla ČKD zbavit závislosti na konkurenci ve výrobě velmi přesných odlitků (např. dodavatelem některých odlitků pro Pragovku byly do roku 1928 Škodovy závody v Plzni). ČKD si v této slévárně začalo odlévat pro Pragovku veškerý sortiment, který potřebovalo pro výrobu (např. z hliníku se odlévaly bloky motorů a z oceli klikové hřídele).

Vedení ČKD si uvědomovalo budoucnost leteckého průmyslu. Rozhodli se proto 3. 3. 1930 zřídit nové výrobní oddělení, od kterého si vedení ČKD slibovalo slušnou prosperitu-Letecké oddělení ČKD ve Vysočanech.⁵⁶ Pro tento cíl byly zakoupeny pozemky v Letňanech.

Nová reorganizace a racionalizace výroby ČKD si vynutilo rozsáhlé stavební investice, ať se jednalo o přestavování starých dílen, nebo o zbrusu nové výrobní a administrativní budovy. Největší stavební investicí byla nová administrativní budova v Karlíně (v hodnotě 8 850 000 Kč) postavena v letech 1931-32. Tato stavba byla zadána, jako všechny stavební práce v ČKD, jistě nikoli náhodou stavební firmě Nekvasil (její majitel ing. arch. O. Nekvasil seděl ve správní radě ČKD).

⁵³ AČNB, f. ŽB, SVIII/d-11/3, zprávy pro ředitelství 1920-1936, referát o schůzi správní rady ČKD 3. 10. 1928.

⁵⁴ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 6, inv. č. 18, správní rada-zápisy ze schůzí, schůze dne 5. listopadu 1928.

⁵⁵ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 6, inv. č. 18, správní rada-zápisy ze schůzí, schůze dne 27. června 1930.

⁵⁶ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 6, inv. č. 18, správní rada-zápisy ze schůzí, schůze dne 3. března 1930.

2. Konkurenční boj Českomoravské-Kolben- Daněk se Škodovými závody v Plzni v letech 1928-1931.

Hospodářský a politický boj, který propukl mezi našimi největšími strojírenskými podniky v době první republiky, měl mnoho příčin. Jednu z mnoha příčin můžeme spatřovat již v době Rakouska-Uherska, kdy bylo 70 % průmyslu monarchie soustředěno v českých zemích. Po rozpadu podunajské monarchie na jednotlivé nástupnické státy měla Československá republika mnohonásobně větší výrobní kapacitu průmyslu, než mohla sama absorbovat na domácím trhu. To mělo za následek její celkovou přeindustrializaci a mimořádnou závislost na exportu. Tato skutečnost mezi velkými průmyslovými podniky přispívala k zostření konkurence, která se promítala i do politických sporů, neboť české hospodářské prostředí bylo velmi zpolitizované. Politické názory se pak zpětně přenášely do ekonomiky, což na ní mělo neblahý vliv.

Vzhledem k tomu, že ČKD spadalo do průmyslového koncernu Živnostenské banky, v níž dominoval vliv národní demokracie, a ve Škodových závodech měl od roku 1929 převahu kapitál agrární, konkurenční boj obou podniků měl i podobu střetu dvou politických subjektů.

2.1. Škodovy závody.

Plzeňskou továrnu založil v roce 1859 hrabě Waldstein, který v ní zavádí výrobu zemědělských strojů. V roce 1866 do této továrny přichází inženýr Emil Škoda, který v roce 1869 Waldsteinovu továrnu v Plzni kupuje a dává jí své jméno. Zavádí nová výrobní odvětví – slévárnu, kovárnu, strojírnou. V roce 1890 si E. Škoda splňuje svůj sen a buduje moderní zbrojovku, které nakonec proslaví firmu Škoda po celém světě. Z důvodu velké kapitálové náročnosti se stává roku 1899 Škodovka akciovou společností, rodina Škodů si nechává majoritní balík akcií (51%) a zbytek akcií podstupuje Vídeňským bankám (např. Creditanstalt).⁵⁷

První zbrojní dodávky byly pro rakousko-uherské námořnictvo. Lodní děla 204 mm už byla vyrobena z nové chromniklové ocele, která měla pro další vývoj dělostřelectva mimořádný význam. Větší objednávky pro rakousko-uherskou pozemní armádu se dostavily

⁵⁷ Blíže k dějinám Škodových závodů v letech 1866-1918: František Janáček, *Největší zbrojovka monarchie: škodovka v dějinách, dějiny ve Škodovce 1859-1918*, Praha 1990.

až v předvečer první světové války, kdy byl oslaben odpor konzervativních armádních činitelů, kteří v ocelových hlavních neviděli budoucnost a nedali dopustit na zastaralé hlavně z „ocelovéhobronzu“.

V době první světové války se ze Škodových závodů stala téměř výhradně zbrojovka, která omezila na minimum veškerou ostatní průmyslovou výrobu. Rakouský erár si u ní objednával dělostřeleckou výzbroj od polních kanonů malé ráže až po těžké houfnice ráže 420 mm. Počty zaměstnanců v době války dosahovaly počtu 35 000 až 40 000.

Po vzniku republiky se zvažovalo jak naložit s tak velkou zbrojovkou, pro jejíž produkci mohl chybět odbyt. Dokonce se objevil návrh na zrušení Škodovky. Nakonec převládlo stanovisko, že je účelné podnik zachovat, ale v restrukturalizované podobě. V souvislosti s nostrifikací se uvažovalo o tom, že akciový kapitál, který vlastnil Karel Škoda (syn E. Škody) odkoupí český stát spolu s Živnostenskou bankou. Od tohoto projektu, ale nakonec Živnostenská banka odstupuje, vzhledem k velké finanční nákladnosti. Nakonec většinový kapitál získala francouzská společnost Schneider Creusot. Celá společnost potom v roce 1922 mění název na *Akciová společnost, dříve Škodovy závody v Plzni*.

Budování plzeňského koncernu v meziválečných letech je jednoznačně spjato se jménem JUDr. Karla Loevensteina. Karel Loevenstein patřil mezi nejschopnější české manažery, sám J. Preiss, ač se vzájemně neměli v lásce, ho zařadil na první místo mezi muže, kteří jsou schopni řídit strojírenský velkopodnik. Loevenstein promoval jako nejmladší doktor práv na Univerzitě Karlově, byl žákem Karla Engliša. Toto profesní a názorové spojení s K. Englišem ho bude provázet po zbytek jeho života. Pocházel ze zámožné pražské obchodní rodiny, která měla vzdálené židovské předky. V roce 1923 byl povýšen do funkce generálního ředitele Škodových závodů, i když původně chtěl J. Preiss do této funkce jmenovat hlavního sekretáře Svazu československých průmyslníků F. X. Hodáče⁵⁸.

Za Loevensteinova vedení byla zahájena investiční činnost, která v dějinách Škodovky nemá obdoby. Během let 1926 -1930 bylo proinvestováno 1 084 mil. korun. V českých zemích nebylo dost volného finančního kapitálu, aby mohl krýt tak velkou finanční zátěž. Jediná banka, která mohla půjčit Škodovce byla Živnobanka, ale jak se Loevenstein právem obával, Škodovka by se tím dostal do jejího těsnějšího obětí. Udělal proto jinou věc, pro český hospodářský prostor naprosto výjimečnou. V létě 1922 získal od anglických bank půjčku v hodnotě 312 mil. Kč⁵⁹.

⁵⁸ *Svět okřídleného šípů, Koncern Škoda Plzeň 1918-1945*, Plzeň 1999, s. 47.

⁵⁹ Tamtéž. s. 81.

Investiční činnost znamenala jak modernizaci současného strojového parku, tak i rozšiřování výroby o nové obory. Do těchto nových oborů vzniklých po první světové válce patří výroba elektrotechnická, automobilová, letecká a výroba parních lokomotiv.

V roce 1921 se Škodovka spojuje se *Spojenými strojírnami a.s.*, v roce 1925 provádí svojí nejvýznamnější transakci v meziválečném období, když ovládne automobilku *Laurin & Klemen v Mladé Boleslavi*. V následujících letech ovládá *Nyřanské kamenouhelné doly a železárny a ocelárny v Hrádku*. Ke konci dvacátých let získává akciovou většinu v *Adamovských strojírnách* a ve stavební společnosti *Novák & Jahn*. Škodovka získává dále akcie mnoha dalších podniků a bank. Z těch nejdůležitějších je to Československá zbrojovka v Brně a Anglo-československá a Pražská úvěrní banka.

Škodovce se tím podařilo do začátku velké hospodářské krize dokončit výstavbu v českých zemích ojedinělého průmyslového koncernu, který po stránce výrobní byl organizován jak horizontálně tak vertikálně.

Co se týče správní rady Škodových závodů, její členové se skládali jak z největších akcionářů (Schneiderův koncern měl ve správní radě dva zástupce) tak z politicky velmi vlivných osobností spjatých nejvíce s agrárními kruhy (např. J. Šimonek, J. Donat, V. Šrobar, K. Viškovský, K. Loveinstein), kteří vlastnili příslušný počet akcií. Dále své místo ve správní radě měla skupina orientovaná kolem Živnostenské banky skládající se z J. Preisse a z Preissova příbuzného, předsedy obce Sokolské, J. Scheinera (jeho dva synové si vzali Peissovi dcery).

2.2. Počátek konkurenčního boje v letech 1919-1927.

Počátky konkurenčního boje mezi Českomoravskou a Škodovými závody můžeme vysledovat do doby vzniku samostatného československého státu. Zpočátku jejich střety nebyly tak urputné jako v pozdějších letech. Konkurenční boj vycházel ze samostatné podstaty výrobních programů obou továren. Obě továrny měly stejné výrobní artikly, lišily se jen u Škodovky zbrojní výrobou a u Českomoravské výrobou automobilů. V jiných oborech, jak jsem už psal, se shodovali- ať se jednalo o elektrotechnickou výrobu, výrobu turbín, cukrovarů a lokomotiv.

Českomoravská se, co se týče odbytu, orientovala výhradně na domácí trh. Na domácím trhu po celá dvacátá léta umísťovala 85-90 % své produkce. Škodovy závody se po konci války začaly orientovat na zahraniční obchod, který představoval 45-55% jejich příjmů. Mohlo se ale jednat i o větší čísla, poněvadž některé zbrojní zakázky pro zahraničí Škodovka fakturovala jako zbrojní dodávky pro československé ministerstvo národní obrany (MNO).

Těsně po válce si jak Českomoravská tak i Škodovka myslely, že největší zakázky budou pro nový stát. Nejvíce očekávaly objednávky od ministerstva železnic. Po konci války bylo zapotřebí rychle obnovy lokomotivního parku, který byl během válečných let zničen a po technické stránce zanedbaný. První velké objednávky pro československé státní dráhy (ČSD) přišly v letech poválečné konjunktury 1919- 1920. Ale zde vyvstal velký problém, jak rozdělit objednávky mezi naše předimenzované železniční strojírenství, když v této době se stavbou lokomotiv zabývaly vedle Českomoravské a Škodovky také Adamovské strojírný a Breifeld-Daněk.

Ze začátku nejvíce objednávek získala Českomoravská a také vyrobila první lokomotivy v samostatné republice podle vlastní konstrukce. Nakonec ale slibně vypadající objednávky pro ČSD ustaly v důsledku první poválečné krize. Českomoravská nebyla schopna se přeorientovat na cizí trhy, jak to provedla Škodovka, která v těchto letech získala výhodnou zakázku na výrobu lokomotiv pro Rumunsko v hodnotě jedné miliardy korun. Tato objednávka umožnila Škodovce rozšířit výrobu lokomotiv do takové míry, že byla schopny vyrábět 25 lokomotiv měsíčně.⁶⁰ Stala se tak největší lokomotivkou v Československé republice k nelibosti Českomoravské.

⁶⁰ *Svět okřídleného šípů, Koncern Škoda Plzeň 1918-1945, Plzeň 1999, s. 57.*

Dalším z oborů, který přitáhl pozornost obou podniků, byl elektrotechnický průmysl, který byl v této době mladým průmyslem, u něhož se očekávalo do budoucna dobrá perspektiva. Českomoravská a Škodovka spoléhaly na státní program z roku 1919 soustavné elektrifikace Československé republiky. V elektrotechnice byla domácí konkurence mnohem slabší než v klasickém strojírenství. Na domácím trhu byly jen tři firmy, které byly schopny nabídnout vysoce špičkové elektrotechnické zařízení, a to Českomoravská – Kolben, Škodovka a firma Křižík, byť s omezeným sortimentem produktů.

V elektrotechnice byla po technické stránce nejvyspělejší Českomoravská- Kolben, vzhledem k dlouhodobé orientaci Kolbenky na silnoproudou elektrickou technologii a její spolupráci s firmou Westinghouse. Českomoravská- Kolben měla uzavřenou smlouvu na zastupování firmy Westinghouse ve střední Evropě a na využívání jejích patentů.

Českomoravská-Kolben a Škodovy závody nakonec začaly vyrábět veškerý sortiment elektrických zařízení, ať se jednalo o malé a střední elektrické stroje, až po celé elektrárny. Elektrifikace země však neprobíhala tak velkým tempem, jak si původně oba podniky představovaly. Od státu ani od veřejných korporací se nedostávalo lukrativních objednávek, na celé elektrárny.

Obor, který se pro Českomoravskou v letech 1919-1928 ukázal problematický, bylo cukrovarnictví. Většina cukrovarnického průmyslu byla ovládaná agrárním kapitálem, který se stavěl vůči Českomoravské nevlídně, i když bylo zařízení pro cukrovarnický průmysl u Českomoravské na vyšší technické úrovni než u Škodovky. Podíl objednávek tomu neodpovídal.

Největší ranou, kterou Českomoravská dostala od Škodových závodů, bylo, když Škodovka zahájila v roce 1925 jednání s firmou Laurin & Klement o spojení obou podniků. Českomoravská se oprávněně obávala, že by mohla ztratit dominantní postavení na domácím automobilovém trhu, který si v letech 1923-25 začala budovat. Na červencovém zasedání valné hromady firmy Laurin & Klement roku 1925 došlo k podepsání smlouvy, která znamenala její splynutí se Škodovkou, pod novým označením „Automobilka Mladá Boleslav“.⁶¹ Tato akce velkou měrou posílila postavení Škodovky v automobilovém oboru, neboť ke své původní licenční výrobě automobilu Hispano-Suiza⁶² dostala dobrý technický potenciál a klientelu, kterou jí mohla f. Laurin & Klement nabídnout. Po výrobní stránce muselo po spojení dojít k celkové racionalizaci a konstrukční inovaci automobilů. Byla

⁶¹ AČNB, f. ŽB, S VII/i-1-II, Korespondence vrch. řed. J. Preisse se společností ČKD, Výpis z protokolu 18. valné hromady firmy Laurin a Klement konané dne 8. července 1925.

⁶² Studie o technice V. s. 458.

zahájena výstavba továrny na karoserie, v níž došlo ke spuštění výrobní linky v roce 1927. V tomto období stoupla výroba automobilů v Mladé Boleslavi čtyřikrát. Tím bylo zasaženo srdce ČKD, automobilka „Praga“, které nyní vyvstal na trhu nový velký konkurent, s nímž musela svádět boj o klientelu.

2.3. Nástup ČKD do ofenzívy.

Mezníkem ve vztazích mezi ČKD a Škodovkou byla tajná schůze výkonného výboru ČKD dne 14. 1. 1928, za účasti J. Preisse, B. Maříka, V. Škardy, E. Kolbena, F. Mellana a J. Macháčka.⁶³ Důvod schůzky byl jen jeden, a to neblahý vliv konkurence Škodových závodů na obchod ČKD. Schůze trvala tři hodiny a měla dva hlavní body.

V prvním bodě se jednalo o tom, co má ČKD podniknout, aby dostávalo spravedlivý díl státních zakázek, zvláště pro elektrárny, dále veřejné dodávky a dodávky pro rolnické cukrovary. Po debatě bylo jednomyslně přijato rozhodnutí, aby bylo docíleno předešlých návrhů. Získat jednoho vlivného agrárníka do správní rady ČKD. Nemusel to být aktivní politik, ale osoba s vlivem a oblibou u agrární strany. Dále bylo usneseno získat nejméně dva agrární politiky, kteří by byli ochotni lobbovat pro zájmy ČKD, ale nebyli by přímo ve správní radě podniku. Byly vytipovány osoby, s kterými měl při nejbližší příležitosti J. Preiss promluvit, jestli by nechtěly spolupracovat s ČKD. V záznamu jsou uvedeni Josef Černý, Ferdinand Klindera a Rudolf Beran.

J. Černý a F. Klindera patřili k úzkým spolupracovníkům a přátelům premiéra A. Švehly. U Černého to bylo dáno i tím, že si vzal Švehlovu dceru. R. Beran v této době byl sekretářem agrární strany a v době, kdy byl Švehla nemocen, měl velký vliv na řízení stranického sekretariátu.

Pokus o spojení osobních zájmů výše jmenovaných agrárníků s ČKD se ale nezdařil. V archivních záznamech není ani zmínka o tom, z jakých důvodů se to nestalo. Správní rada se proto snažila zachránit situaci jinou akcí. Dne 21. 9. 1928 rezignuje prof. ing. K. Novák na svojí pozici ve správní radě a na schůzi výkonného výboru bylo doporučeno, aby uvolněné místo bylo nabídnuté Pražské úvěrní bance s dodatkem B. Maříka, aby bankou vyslaný člen správní rady „...byl vlivný politický činitel strany agrární“.⁶⁴ Na zasedání správní rady 8. 11. 1928 se představil předseda Pražské úvěrní banky Leo Peterka.⁶⁵

Ve druhém bodě jednání výkonného výboru se hodnotil současný stav konkurenčního boje se Škodovkou. Mařík poukazoval na škodovackou obchodní taktiku při zadávání státních i soukromých objednávek. Škodovka prý při zadávání zakázek nabízí za ceny, které jsou

⁶³ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 11, inv. č. 20, Výkonný výbor-zápisy ze schůzí, Tuze důvěrná schůze výboru 14. ledna 1928

⁶⁴ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 11, inv. č. 20, Výkonný výbor-zápisy ze schůzí, schůze výboru 21. září 1928.

⁶⁵ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 6, inv. č. 18, správní rada-zápisy ze schůzí, mimořádná schůze 8. listopadu 1928.

vyšší než ČKD a v poslední chvíli sleví 20-25 % i více, což poškodí ceny ČKD do takové míry, že ČKD není schopna už konkurovat.

ČKD bylo ještě ochotno v této době sjednat určitý kompromis se Škodovkou. Ale jak konstatuje Preiss „...*pokusy o dohodu někam nevedou, ba je viděti, že Škodovy závody sledují cíl, aby dosáhli zejména v oborech nových větší obrát k dosažení větší kvóty v budoucnosti, jeví se nutnost, změnit dosavadní taktiku oproti Škodovým závodům*“⁶⁶.

Po rozboru celé situace, bylo výborem přijato jednomyslné rozhodnutí:

1. Okamžitě u Škodových závodů zastavit veškeré objednávky, hlavně pro obor lokomotivní a automobilový a přidělovat tyto objednávky jiným firmám, které jsou Škodovce konkurencí.

2. Přijmout konkurenční boj se Škodovými závody, a v jednotlivých případech, ne tedy všeobecně, všude tam, kde by to Škodovku nejvíce bolelo, získávat objednávky nižšími cenami i pod výrobními náklady.⁶⁷

Vedení ČKD si od tohoto rozhodnutí slibovalo, že Škodovku tak v budoucnu donutí k dohodě o cenách na domácím trhu.

Je ještě zajímavé, že se Preiss na poradě zmiňuje „... *pán gen. řed. K. Loevenstein se, už vzdal myšlenky na fúzi s Českomoravskou- Kolben- Daněk*...“.⁶⁸ Z toho vyplývá, že Škodovka chtěla, ovládnout celý československý průmysl, ale bližší informace o tomto záměru nejsou k dispozici.

⁶⁶ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 11, inv. č. 20, Výkonný výbor- zápisy ze schůzí, Tuze důvěrná schůze výboru 14. ledna 1928

⁶⁷ Tamtéž.

⁶⁸ Tamtéž.

2. 4. Jednání o automobilismu v roce 1928.

ČKD se po půlroční odmlce po lednové schůzi roku 1928, rozhodlo prostřednictvím vrchního ředitele F. Kece zahájit jednání s K. Loevensteinem o dohodě v automobilovém průmyslu. ČKD zde vystupovalo jako silnější strana proti Škodovce. ČKD podložilo svojí snahu o dohodu i tím, že v první polovině roku 1928 zvyšovalo produkci automobilů a zahájilo výrobu modernizovaných strojů osvědčených značek. Nejoblíbenějšímu osobnímu vozu tohoto období Praga Piccolo byl změněn motor na objem jednoho litru, vozu Praga Alfa byl jeho čtyřválec vyměněn za šestiválec. Vedení automobilky si od tohoto činu slibovalo vyšší zájem zákazníků o nové vozy vyšších výkonů. ČKD se tento tah vydařil, poněvadž zákazníci ihned projevíli velký zájem o nové typy vozů. Co se týče automobilů Škodových závodů, tak to v této době nemohla nabídnout žádné vozidlo, které by bylo schopno konkurovat Pragovkám, poněvadž jejich nové vozy typu 420 a 422 byly ještě ve vývoji a stará produkce vozů Laurin a Klement byla v této době již zastaralá a k tomu se vyznačovala známkou vozidla luxusní třídy.

Zvyšování tempa výroby v automobilce Praga přineslo i problémy. V září 1928 si začali zákazníci stěžovat na nová vozidla. Je samozřejmé, že vedení ČKD rychle přistoupilo k řešení, aby si u zákazníka neudělalo špatnou reklamu. Výkonný výbor pověřil E. Kolbena, aby celou věc prošetřil a zjistil, kde se udělaly chyby ve výrobě. Kolben dne 21. 9. 1928 podává na schůzi výkonného výboru referát, co se stalo ve výrobě v automobilce.⁶⁹ Zjistil, že se celý problém týká motoru pro automobily Praga Alfa a Praga Grand, 18. a 15. série. Výbor se na Kolbenovo doporučení rozhodl bezplatně opravit závady na již vyexpedovaných vozech a dále byla přijata opatření, aby se takovéto závady nemohly opakovat.

První soukromé jednání F. Kece s K. Loevensteinem a škodovským vrchním ředitelem V. Hromádkem začalo v létě 1928. Kec na zářijovém zasedání presidia ČKD o jednáních podal informaci a získal od něj mandát jednat oficiálně ohledně dohody v automobilové výrobě. Současně byl zmocněn k tomu, aby Škodovce nabídl ujednání o všeobecném strojírenství.

Jednání trvalo tři měsíce, až do prosince. Na třech schůzkách se snažili F. Kec a V. Hromádka dospět k dohodě ohledně snížení vyráběných typů automobilů jednotlivými závody. ČKD navrhuje, aby každá automobilka vyráběla jen tři typy vozů osobních a tři typy

⁶⁹ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 11, inv. č. 20, Výkonný výbor-zápisy ze schůzí, schůze dne 21. září 1928.

vozů nákladních, a aby pro stabilizaci výroby a vývoje, by se technické kanceláře obou firem sjednotily u Prahy.⁷⁰

J. Preiss na prosincovém zasedání presidia ČKD navrhuje, že by bylo nejlepší, kdyby došlo k fúzi jednotlivých automobilek, v níž by měla ČKD větší výrobní kvóty. S tím ale Škodovka nebyla spokojena, argumentovala, že dobudovává v československu největší automobilku a přehnaně žádala „50 % kontingentu“, ačkoliv automobilová produkce Pragovky byla zatím nejvyšší.⁷¹ Proti tomuto požadavku se zásadně postavil F. Kec, a E. Kolben byl ochoten ustoupit, když budou Škodovy závody ochotny jednat o všeobecné dohodě ve výrobě strojírenské a elektrotechnické. Nakonec byl Kolbenův názor přijat celým prezidiem ČKD a byly vydány instrukce, aby v těchto záležitostech bylo jednáno se Škodovkou.

I přes snahu sjednat dohodu mezi ČKD a Škodovkou, nadále probíhal mezi nimi konkurenční boj. Bylo to hlavně dáno tím, že každý si chtěl vylepšit postavení před rozhodujícím jednáním. Příkladem nám může být souboj v prodeji automobilů, kdy automobilky (hlavně Škodovka) začaly prodávat hlavně osobní vozy pod výrobními náklady. Tento boj měl jedno pozitivum, a to lepší dostupnost automobilů pro širší veřejnost. Automobilka Praga prodávala svůj nejlevnější vůz Praga Piccolo v základním provedení za 25 000 korun, který se stával dostupný pro širší veřejnost ze střední třídy.

Právě v tomto období nastal v Československu velký boom v automobilismu. Podle statistických údajů bylo v roce 1928 registrováno v Československé republice 25 111 osobních automobilů a 12 915 nákladních automobilů.⁷² O dva roky později, bylo již registrováno 41 020 osobních automobilů a 19 025 nákladních automobilů.⁷³ To byl nárůst v osobních automobilech o 63 % a v nákladních automobilech nárůst o 47 %. Ale k tomu musíme podotknout, že jen 66 % osobních vozidel ze všech registrovaných automobilů v roce 1930 bylo české výroby. U nákladních vozů to bylo ještě méně, jen 58 %.

Navýšení počtu automobilů bylo dáno zvýšením produkce a s tím souvisejícím zlevňováním finálních produktů. V českých automobilkách začala být poprvé využívána

⁷⁰ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 15, inv. č. 22, presidium ČKD- zápisy ze schůzí, zápis o schůzi prezidia ČKD 21. 12. 1928

⁷¹ Příkladem ve výrobě automobilu nám může být samotný rok 1928, kdy Praga prodala 7560 automobilů proti 3000 automobilů Škodovky, k tomu ale musím podotknout, že výroba Škodovky byla omezena kvůli zahájené přestavbě závodů a až na začátku roku 1929 mohla produkovat ve velkém.

⁷² Eduard Kubu- Jaroslav Pátek (ed.), *Mýtus a realita hospodářské vyspělosti Československa mezi světovými válkami*, Praha 2000, s. 305.

⁷³ Studie o technice V. s. 446.

vědecká organizace práce, a proto v nich stoupala produktivita práce nejrychleji ze všech strojírenských oborů.

V automobilce Praga se v rozmezí let 1919-1929 zvýšila produktivita práce čtyřikrát. Byla zde zavedena linková výroba a dílny byly organizovány podle nejnovějších požadavků vědecké organizace práce. Obráběcí stroje byly uspořádány do podkovy, v jejímž středu byla nástrojárna a výdejna materiálu. Podvozky vozu se posouvaly po lince, kde se na nich prováděly jednotlivé výrobní operace. Například jednotlivé motory po zkompletování a před zabudováním do vozu, byly vyzkoušeny na brzdícím zařízení. Po tomto testu, který simuloval normální chod motoru, byl celý motor rozebrán a překontrolován a zase zkompletován. Tímto mělo být docíleno té nejlepší kvality výrobků.

Vědecká organizace práce v automobilovém průmyslu vyžadovala určité zkušenosti, ale ty v Československu zatím chyběly. Proto se ČKD rozhodlo hledat inspiraci a zkušenosti v USA, kde byl tento způsob výroby automobilů na světě nejprogresivnější. Již 14. 3. 1928 odsouhlasila správní rada povolení studijní cesty sedmi inženýrům z automobilky do Ameriky na dobu 5-6 týdnů, celý tento studijní pobyt vyšel ČKD na 350 000 korun⁷⁴. V srpnu roku 1929 odjel do Ameriky i sám ředitel Pragovky F. Kec na třítýdenní studijní pobyt. Po návratu konstatoval, že by se v menším měřítku daly některé věci, co viděl u Forda, aplikovat i u nás.⁷⁵

⁷⁴ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 6, inv. č. 18, správní rada- zápisy ze schůzí, mimořádná schůze dne 14. března 1928.

⁷⁵ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 13, inv. č. 21, vedoucí ředitelství- zápisy ze schůzí, schůze dne 9. září 1929.

2.5. Neúspěšná jednání ČKD a Škodových závodů v roce 1929.

Jednání o dohodě mezi ČKD a Škodovkou se vedlo od března roku 1929 na dvou liniích. Za prvé se obě strany snažily dohodnout o oboru automobilovém a dále o kvótách ve strojírenském a elektrotechnickém průmyslu. První hrubý návrh o automobilismu obou podniků padnul na březnové konferenci. Ze zástupců obou firem byla vytvořena komise, která se dohodla, že musí být uzavřeny dohody o strojírenství a automobilizmu najednou, aby nedošlo k nedorozumění. Spíše se zástupci ČKD a Škodovky báli o to, aby nebyli jednotlivě poškozeni. ČKD šlo hlavně o dohodu ve výrobě automobilů a Škodovce se jednalo o kvóty v jednotlivých strojírenských oborech, kde začala pocítovat konkurenční opatření ČKD.

Jednání za ČKD nejčastěji vedli pánové E. Kolben, V. Škarda, F. Kec, G. Palouš a samozřejmě J. Preiss, který de facto celé jednání zprostředkovával. Škodovy závody do jednání vysílají svého generálního ředitele K. Loevensteina, vrchního ředitele V. Hromádka a vrchního obchodního ředitele V. Fialu.

2. 5. 1. Dohoda o kvótách.

První pokus o dohodu mezi ČKD a Akciovou společností dříve Škodovými závody, můžeme datovat v rozmezí června a července roku 1929, kdy se oba podniky snažily dohodnout o kvótách v průmyslu, které jim podle jejich názoru přísluší. Je zajímavé, že k tomuto jednání nebyly přizvány další firmy, které měly také určitý podíl na domácím trhu se strojírenskými produkty (např. První brněnská strojírna, Zbrojovka Brno a jiné). To vypovídalo o tom, že si obě firmy uvědomovaly své dominantní postavení na trhu a možná už to byl jeden z plánů, kterým chtěl gen. ředitel K. Loevenstein paralyzovat ostatní strojírny, aby Škodovce a ČKD „nepřekážely“.

První konference se zabývaly, jakým způsobem budou určovány jednotlivé kvóty a monopoly ve výrobě. Obě firmy měly rozdílný názor na vypočítávání příslušných výrobních kvót. ČKD požadovala, aby se kvóty počítaly ze zisku za poslední tři obchodní roky v příslušném výrobním oboru. Škodovy závody preferovaly vypočítávání kvót podle hodnoty došlých objednávek. Toto pravidlo bylo ale v některých oborech změněno. Například v cukrovarnictví se kvóty vypočítávaly podle výrobní kapacity dodaných cukrovarů.

ČKD se oprávněně obávala, že Škodovka si některé položky nadhodnocuje a k těmto ziskům připočítává i ceny produktů, které dodala do vlastního koncernu, i když tyto výrobky nesměli být započítávány do finálních zisku uplynulého roku.

V červenci vstupují jednání do rozhodující fáze, ale jak píše J. Preiss svému řediteli v Živnostenské bance A.Tillimu, „... Škodovka si nechává zadní dvířka, jednání nejsou vedena s takovou otevřeností, jak by bylo potřeba...“.⁷⁶ Je zajímavé, že Preiss píše o otevřenosti, když sám v této době spolu s ČKD začíná jednat za zády Škodovky o zlomení dominantního postavení Škodovky ve zbrojním průmyslu.⁷⁷

Podle předběžné dohody obou podniků se jednalo o 105 skupin oborů ve strojírenské a elektrotechnické výrobě. Tyto skupiny byly rozděleny do pěti oblastí, podle toho jak v nich postupně docházelo k dohodě: 1. na obory, kde došlo k domluvě, 2. monopolů přiznaných jedné nebo druhé straně bez kompenzací, 3. monopolů, získaných za kompenzace, 4. oborů volných, 5. oborů nedohodnutých.

Ještě 15. 7. 1929 nebyly dohodnuty záležitosti v oborech: cukrovarnický, pivo, líc a droždí, zařízení továren na prach a třaskaviny, parní turbíny, vodní turbíny, hydraulika, lokomotivy (neelektrické a elektrické), elektrotechnika, jezy a vodní stavby, lodě, letadla, zbraně a munice, ostatní vojenské potřeby, různá zařízení elektrická a plynová pro domácnost.⁷⁸ Tyto obory představovaly u obou podniků dominantní díl zisku v jejich výrobě, z tohoto důvodu se snažily dosáhnout co nejlepších pozic v dodávkách na domácí i zahraniční trhy.

V oboru cukrovarnickém ČKD nesouhlasí s kvótou 38 %, kterou jí Škodovka vypočetla. Poukazují na fakt, že období, podle kterého se kvóta vypočítávala je velmi krátké (1926- 1928), v oboru cukrovarnickém mají mnohem delší tradici než Škodovka a jejich hlavní obchody v cukrovarnictví se konaly kolem roku 1925. A kapacita cukrovarů, které dodali, by odpovídala kvótě 56,4 %. ČKD navrhuje kvótu 50 : 50, která by blíže odpovídala skutečnosti. Škodovka byla ochotna zvýšit ČKD kvótu na 45 %, ale za kompenzací.⁷⁹

Pivovarnictví bylo ve výrobě ČKD mladým oborem, který působil teprve tři roky. Ale i tak v roce 1926 dosáhl obor 55% obratu samotné Škodovky. Proto ČKD žádalo zvýšení

⁷⁶ AČNB, f. ŽB, S VII/i-1-I/ 989, Korespondence vrch. řed. ŽB dr. Jaroslava Preisse s příbuznými, s politickými, hospodářskými a kulturními osobnostmi- Tille Antonín, nám. vrch. řed. ŽB 1919- 1940, dopis ze dne 17. 7. 1929.

⁷⁷ Blíže následující kapitola.

⁷⁸ AČNB, f. ŽB, S VII/i-1-II, Korespondence vrch. řed. Jaroslava Preisse se společnostmi- ČKD 1918-1932, dopis ze dne 15. července 1929.

⁷⁹ AČNB, f. ŽB, S VII/i-1-I/ 989, Korespondence vrch. řed. ŽB dr. Jaroslava Preisse s příbuznými, s politickými, hospodářskými a kulturními osobnostmi- Tille Antonín, nám. vrch. řed. ŽB 1919- 1940, dopis ze dne 17. 7. 1929.

kvóty z 13 % na 35 % za kompenzaci a k tomu se zříkají výroby ležáckých sudů. Škodovy závody tento nárůst zamítly a nadále požadovaly pro ČKD 13 %.⁸⁰

V zařízení na výrobu prachu a trhavin žádala Škodovka po ČKD, aby se tohoto oboru úplně zřekla, bylo to dáno snahou Škodových závodů úplně ovládnout výrobní obory, které nějakým způsobem souvisejí se zbrojní výrobou. ČKD navrhuje pro sebe kvótu 65 %, poněvadž vyrábí speciální součástky, které odebírá Semtín, jako jsou například odstředivky na výrobu prachu a kyselinovzdorná litina. Snaha Škodovky dosáhnout monopolu v tomto průmyslovém odvětví byla dána tím, že se Škodovka snažila ovládnout celkovou výrobu prachu a výbušnin.

ČKD žádala po Škodovce, aby se zřekla celkové výroby vodních turbín a ona že bude souhlasit s kvótou, co jí Škodovka dala ve výrobě parních turbín. ČKD své stanovisko argumentovala tím, že Škodovka dosáhla jen 6% celkového obratu ČKD ve vodních turbínách za minulý rok. ČKD mělo ve výrobě vodních turbín mnohaletou zkušenost a vlastnilo licence na výrobu Kaplanových i Francisových turbín, a k tomu jejich inženýři vlastnili mnoho patentů v tomto oboru.

Jeden z velkých problémů nastal při zjednávání dohody o výrobě lokomotiv parních a elektrických. Škodovka požadovala pro sebe kvótu 52 % na celkovou výrobu nových lokomotiv obou druhů, ačkoli podle výpočtu ČKD by to odpovídalo v parních lokomotivách 48% pro ČKD a 52 % pro Škodovku, ale v elektrických 56 % pro ČKD a 44 % pro Škodovku. ČKD navrhovala pro sebe 50% pro oba druhy lokomotiv, Škodovka odpověděla tím, že zvýšila svojí kvótu na 55,5 % vůči 44,5 % ČKD.⁸¹ Škodovka došla k tomuto číslu započítáním kapacity Adamovských strojíren, které se specializovaly na opravu lokomotiv. Z tohoto důvodu Škodovka chtěla získat také monopol na opravu lokomotiv. Vedení ČKD se navrhlo kvótu 40 % pro sebe na opravu lokomotiv s poukazem na to, že kdyby v budoucnu nebyly vypsány žádné objednávky na nové stroje pro Československé státní dráhy, neměla by lokomotivka co dělat. Dále vedení ČKD oprávněně připomenulo, že lokomotivka ČKD vyrobila zatím v Československu nejvíce lokomotiv, že mají na svém kontě nejvíce konstrukčních typů. A podle jejich výkresů, které odevzdají ministerstvu železnic, se vyrábějí lokomotivy v jiných továrnách, bez licenční náhrady pro ČKD. Dále vedení ČKD zdůraznilo,

⁸⁰ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 35, inv. č. 122, Koncern ČKD. Jednání o úpravě soutěže mezi ČKD a ŠZ, návrh Škodových závodů na o rozdělení kvót ze dne 24. července 1929

⁸¹ AČNB, f. ŽB, S VII/i-1-II, Korespondence vrch. řed. Jaroslava Preisse se společnostmi-ČKD 1918-1932, dopis ze dne 15. července 1929

že v zahraničí zakoupili licenci na tzv. Lenzuv rozvod pro parní lokomotivy a podle dřívějších ujednání se Škodovkou, neměl nikdo jiný opravovat lokomotivy s tímto rozvodem než ČKD.

ČKD argumentovala pro svoje kvóty, vyexpedovanými objednávkami z let 1926-1928.⁸²

1926-28	ČKD	ŠZ	Ad.	ŠZ a Ad.
Parní	64 010 520	57 893 800	10 677 480	
Elektrické	13 929 000	10 210 000	810 000	
Celkem Kč	77 939 520	68 103 800	11 487 480	79 591 280
Celkem v %	49,5 %			50,5 %

Z tabulky nám jednoznačně vyplývá, že ČKD mělo nárok na větší podíl dodávek, než jí Škodovka byla ochotna přiznat. A vzhledem k tomu že Adamov nepatřil celý Škodovým závodům, Škodovka měla na Adamově jen 52 % akciovou účast. Potom by Škodovy závody nemohly započítávat do své bilance celkovou hodnotu Adamovských objednávek, ale jen příslušný objem vyexpedovaný objednávek odpovídající jejich kapitálové účasti. Tím by se kvóty změnily ve prospěch ČKD, které by si mohlo nárokovat 51 % výroby všech druhů lokomotiv.

Je zajímavé, když se podíváme podrobněji na čísla parních lokomotiv, tak zjistíme, že v roce 1926 ČKD mělo objednávky pro ministerstvo železnic za 26 233 520 Kč a Škodovy závody o 3 000 000 Kč méně, a v roce 1927 -28, měly Škodovy závody objednávek o 7 mil. korun více.⁸³ Tato změna nebyla ani tak dána technickým pokrokem Škodovky u nových lokomotiv, jako spíše ve změně na postu ministra železnic, kdy tam v období let 1927-1932 seděli ministři živnostenské strany, kteří patřili k věrným spolupracovníkům agrární strany a jejich ministři ať se jednalo o J. V. Najmana nebo R. Mlčocha patřili mezi nejvíce zkorumpované politiky první republiky.

V elektrotechnickém oboru nastal příkladný problém ve způsobu vypočítávání kvót. Škodovy závody vypočítávaly kvóty pro tento obor prostřednictvím došlých objednávek za rok 1928, i když to bylo proti ujednání. Naproti tomu ČKD počítala hodnotu kvót pomocí vyfakturované částky. Protože hodnota došlých objednávek, ve skutečnosti nemusela být finální hodnota faktury (některé objednávky mohli být stornovány, nebo dodány až další rok)

⁸² AČNB, f. ŽB, S VII/i-1-II, Korespondence vrch. řed. Jaroslava Preisse se společnostmi-ČKD 1918-1932, dopis ze dne 15. července 1929, příloha 6.

⁸³ Tamtéž.

nesouhlasilo ČKD s kvótou 48 % : 52 % pro Škodovku. Po důkladném propočítání vyšlo vedení ČKD vyfakturované hodnoty za rok 1928 v elektrotechnice takto: 106 566 000 Kč pro ČKD a v témže roce vydělala Škodovka 99 791 000 Kč.⁸⁴ To odpovídalo kvótám 52 :48 ve prospěch ČKD. ČKD přesto nabízelo rovnou nabídku 50: 50 pro obě strany. Loevenstein nakonec tuto nabídku přijal, ale jak psal „... *jsme ochotni po dlouhých úvahách, vzít na sebe tuto skutečně velkou obět'*...“.⁸⁵

Škodovy závody žádaly monopol ve výrobě letadel vzhledem k jejich firmě Avii. ČKD bylo proti, poněvadž se nemůže zříci výroby leteckých motorů a jejich zkoušení ve vlastních dracích, i když je zatím nevyrábí. ČKD navrhovalo, aby tento obor zůstal odevřený a dohoda o kvótách byla projednána později. Škodovka s tím souhlasila, ale ČKD jí muselo udělat ústupek ve zbrojní oblasti.

Škodovy závody po ČKD požadovaly, aby se vzdalo jakéhokoliv pokusu o výrobu dělostřeleckého materiálu a k tomu příslušné munice. Za dělostřelecký materiál se považoval kalibr větší jak 15 mm, včetně náhradních dílů a příslušenství (kolesny, zaměřovače, výstroj apod.).⁸⁶ Dále Škodovy závody vyžadovaly po ČKD, že se nepokusí o výrobu pěchotních zbraní jakéhokoliv kalibru a typu, veškeré letecké munice a ručních granátů. Z vojenského materiálu byla Škodovka ochotna podstoupit ČKD výrobu pontonů, polních kuchyní, nůžek na ostnatý drát, přileb a reflektorů všeho druhu.

Z posledně jmenovaných vojenských materiálů, které mohlo ČKD podle Škodovky vyrábět, nám logicky vyjde, že s tím vedení ČKD nemohlo souhlasit. ČKD požadovalo po Škodovce aspoň ve výrobě munice 20 %, poněvadž vědělo, že v tomto oboru se „točí“ velké státní zakázky a že má možnost začít tento materiál vyrábět. Právě tato položka o vojenském materiálu figurovala na finální konferenci 24. 7. 1929 jako nedohodnutá položka. Na této konferenci byli i projednávány monopoly a jejich kompenzace. Nakonec ČKD dostala 28 výrobních oborů jako monopol a Škodovka chtěla pro sebe monopol u 32 oborů, ale u čtyř oborů s tím ČKD nesouhlasilo.⁸⁷ Nesouhlasilo například s tím, aby Škodovy závody

⁸⁴ AČNB, f. ŽB, S VII/i-1-II, Korespondence vrch. řed'. Jaroslava Preisse se společnostmi-ČKD 1918-1932, dopis ze dne 15. července 1929, příloha 7.

⁸⁵ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 35, inv. č. 122, Koncern ČKD. Jednání o úpravě soutěže mezi ČKD a ŠZ, návrh Škodových závodů na rozdělení kvót ze dne 24. července 1929

⁸⁶ AČNB, f. ŽB, S VII/i-1-II, Korespondence vrch. řed'. Jaroslava Preisse se společnostmi-ČKD 1918-1932, dopis K. Loevensteina ze dne 16. července 1929.

⁸⁷ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 35, inv. č. 122, Koncern ČKD. Jednání o úpravě soutěže mezi ČKD a ŠZ, návrh Škodových závodů na o rozdělení kvót ze dne 24. července 1929

dostaly monopol na prachárny, opravu lokomotiv a výrobu brzd pro lokomotivy a automobily. Při určování monopolu byly dohodnuty kompenzační cifry, při kterých musela ČKD odvádět kompenzaci Škodovým závodům ve výši 8 900 000 Kč ročně.⁸⁸

Ani na výše jmenované červencové konferenci však nedošlo k dohodě. Obě společnosti se aspoň dohodly, že budou pokračovat v jednání po dovolených v září.

Měsíc září žádný pokrok ve vyjednávání nepřinesl, jak ČKD tak i Škodovka už jednaly jen z nutnosti a nic si od toho neslibovaly, poněvadž ČKD cítila, že dohoda v automobilismu je v nedohlednu a k tomu se pustila se Živnostenskou bankou do akce na ovládnutí Zbrojovky Brno, kde měli Škodovy závody své obchodní zájmy. Poslední jednání probíhala v listopadu roku 1929. Jednání jen konstatovala, že prozatím dohoda není možná, ale že v budoucnu budou hledat možnosti k dohodě.⁸⁹

2. 5. 2. Dohoda o automobilovém průmyslu.

J. Preiss považoval za hlavní bod v jednání s K. Loevenstein dohodu v automobilismu, Preiss pokládal za nutné, aby v automobilovém průmyslu došlo ke koncentraci výroby a prodeje. Tím by se omezila pro ČKD nezdravá konkurence a zvýšily by se ČKD zisky, protože by nemuselo prodávat za dumpingové ceny⁹⁰.

Nakonec se obě společnosti dohodly, že by mohly společně založit společnost, do které by každý z partnerů vstoupil se svojí automobilkou. Na začátek se měly ocenit nemovitosti a strojní vybavení automobilek Praga a Škoda, aby byl dán počáteční základ pro jednání o společné smlouvě. Je jen škoda, že se tento archivní materiál nedochoval. Mohli bychom zjistit skutečnou výrobní a finanční sílu jednotlivých automobilek.

Oceňování obou automobilek začalo 16. 7. 1929. Jednání nebylo jednoduché, poněvadž někteří představitelé obou podniků se stavěli k této dohodě velmi skepticky. Jak napsal J. Preiss svému podřízenému A. Tillimu „ ... *při mém*[J. Preiss, JJ] *rozhovoru s pánem ředitelem Klementem* [ředitel Škodových závodů, J.J.] *se vyslovil velmi skepticky o možnosti*

⁸⁸ Tamtéž.

⁸⁹ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 13, inv. č. 21, vedoucí ředitelství-zápisy ze schůzí, schůze vedoucího ředitelství dne 11. listopadu 1929.

⁹⁰ AČNB, f. ŽB, S VII/i-1-I/ 989, Korespondence vrch. řed. ŽB dr. Jaroslava Preisse s příbuznými, s politickými, hospodářskými a kulturními osobnostmi- Tille Antonín, nám. vrch. řed. ŽB 1919- 1940, dopis ze dne 17. 7. 1929.

*dohody v automobilkách obou společností a považuje věc v nynějším stadiu výroby za neproveditelnou...“.*⁹¹

I samo ČKD si nechávalo zadní dvířka, kdyby nedošlo k dohodě. Na zasedání schůze výkonného výboru dne 16. 7. 1929 bylo po dlouhé debatě přijato stanovisko F. Kece, jenž navrhol tato opatření, kdyby nedošlo k dohodě se Škodovými závody.⁹²

1. aby byla co nejrychleji oddělena výroba jednotlivých typů automobilů (nákladních a osobních) a vybudována nová výrobní linka automobilů v celkové investici 34 388 000 Kč za účelem zlevnění a zlepšení výroby.

2. zavedení sériové výroby odlitků a výkovků pro automobilku podle amerického vzoru.

3. zřídit u Živnostenské banky speciální úvěr, z kterého by se čerpaly potřebné finance pro investiční činnost.

4. všem prodávacům a obchodním zástupcům bude oznámeno, že jednání se Škodovými závody jsou přerušena a zvláště se jim ukládá, aby všemi slušnými prostředky získali co nejvíce zdravých obchodů a paralyzovali nepřátelskou propagandu vedenou Škodovkou speciálně proti naší značce.⁹³

Na společném zasedání správních rad ČKD a Škodových závodů konaném dne 19. 7. 1929 v zasedací místnosti Živnostenské banky, obě společnosti souhlasily, aby byla vytvořena samostatná společnost k prodeji a výrobě automobilu.⁹⁴ Obě firmy v ní měly být zastoupeny podílem 50: 50 ve výrobě již od 1. 1. 1931 a ne, jak to chtěla ČKD, až po pěti letech, v roce 1935. ČKD si chtěla v letech 1931-1935 udržet zastoupení v poměru 60: 40.

Ředitelství ČKD nesouhlasilo, aby tato společnost byla utvořena od 1. 1. 1930 jak to původně chtěly Škodovy závody. ČKD považovalo za nemožné sloučit v tak krátkém časovém úseku, veškeré výrobní a administrativní celky obou automobilek. ČKD pokládalo

⁹¹ AČNB, f. ŽB, S VII/i-1-I/ 989, Korespondence vrch. řed. ŽB dr. Jaroslava Preisse s příbuznými, s politickými, hospodářskými a kulturními osobnostmi- Tille Antonín, nám. vrch. řed. ŽB 1919- 1940, dopis ze dne 10. 7. 1929.

⁹² SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 11, inv. č. 20, Výkonný výbor- zápisy ze schůzí, schůze dne 16. července 1929.

⁹³ Tamtéž.

⁹⁴ AČNB, f. ŽB, S VII/i-1-II, Korespondence vrch. řed. Jaroslava Preisse se společnostmi- ČKD 1918-1932, vyjádření vrch. a provoz. ředitelství ČKD na úmluvu mezi ČKD a ŠZ dne 19. července 1929.

za reálné jen od 1. 1. 1930 do 31. 12. 1930 aktivovat společný prodej obou automobilek. A během roku 1930 by se musely ukončit veškeré potřebné přípravy na společnou výrobu automobilů, které by se mohla zahájit 1. 1. 1931.

Za ústupek v těchto bodech, které znamenaly pro ČKD prodělek, chtělo ČKD po Škodovce tuto ztrátu kompenzovat tím, že by byly výrobní prostředky obou továren ohodnoceny stejně, poněvadž, výrobní prostředky Pragovky byli ohodnoceny menší částkou (investiční činnost ještě nedoběhla do konce, jako u Škodových závodů) a to by mohlo do budoucna dělat problémy při rozdělování vlivu ve společné společnosti. Co se týče zisku, obě společnosti mají nárok na 50 % čistého zisku z budoucí firmy, která bude společně vyrábět automobily.

Po dohodě obou podniků byla vybrána forma společnosti s.r.o. do té doby, než bude možno ze zákonného hlediska provést částečnou fúzi dvou podniků.

Zajímavý je poslední bod porady ze dne 19. 7. 1929, který stanovuje, že bude od 24. 7. 1929 platit pro veškerá odvětví „klid zbraní“. To znamená, že budou společně postupovat proti cizí konkurenci a budou vzájemně konzultovat zavádění nových výrobních oborů.⁹⁵

Dne 22. 7. 1929 byla vyhotovena z iniciativy ČKD smlouva o Prodejní společnosti s.r.o.⁹⁶ Tato společnost měla mít kapitál 1 000 000 Kč, dále měla společnost zařídit a vést společnou studijní a unifikační kancelář pro výrobu a prodej automobilů. Zisky, které budou vyfakturovány, budou převáděny přímo firmě vyrábějící konkrétní typ automobilů. ČKD i Škodovka předají nově vzniklé společnosti od 1. 1. 1930 celý svůj komerční personál automobilek a technický personál, na kterém se dohodnou. Ostatní personál, zůstane ve svém pracovním poměru k dosavadní firmě.

Vrchním ředitelem společnosti se stane F. Kec a jednatelem za ČKD budou V. Koula a G. Palouš za Škodovy závody J. Havránek a Ch. Rochete. Dozorčí rada se bude skládat z předsedy J. Preisse a jeho náměstků K. Loevensteina a V. Škardy, dále tam budou členové E. Kolben a V. Fiala.⁹⁷

Obě společnosti, jak ČKD tak i Škodovka, se zavazují, že nejpozději do 1.1 1931 prostřednictvím J. Preisse si vynutí, aby byl vydán zákon na částečnou fúzi dvou podniků, aby měly stejné výhody a úlevy platné pro fúze celých podniků.

⁹⁵ AČNB, f. ŽB, S VII/i-1-II, Korespondence vrch. řed. Jaroslava Preisse se společnostmi-ČKD 1918-1932, vyjádření vrch. a provoz. ředitelství ČKD na úmluvu mezi ČKD a ŠZ dne 19. července 1929.

⁹⁶ AČNB, f. ŽB, S VII/i-1-II, Korespondence vrch. řed. Jaroslava Preisse se společnostmi-ČKD 1918-1932, Prodejní společnost s.r.o., dne 22. července 1929.

⁹⁷ Tamtéž.

Po částečné fúzi měla být akciová jistina rozdělena na polovic. Správní rada se měla po fúzi skládat ze 7-11 členů, předsedou bude J. Preiss a kdyby nemohl tuto funkci z jakéhokoli důvodu vykonávat, budou se každý rok na tomto postu střídat představitelé ČKD a Škodovky.

Co se týče značky, kterou měla společnost nést, tak to byla značka „Praga“, o firemní značce Škodových závodů se nic neříkalo

V posledním bodě se smlouva vracela k problému dohody o strojírenském a elektrotechnickém průmyslu. ČKD a Škodovy závody se mají na dobu 10 let od 1. 1. 1930 do 1. 1. 1939 dohodnout na racionalizaci a specializaci výroby podle výrobních kvót, které jsou ještě v jednání.

Odpověď K. Loevensteina dne 24. 7. 1929 v zásadě neměla na předložený prozatímní text smlouvy žádné větší námitky. Konstatuje jen, že je časné mluvit o vedení společnosti po fúzi, ke které stejně dojde nejdříve až po schválení příslušného zákona. Přiklání se ke stanovisku, že je zapotřebí tento zákon o částečné fúzi dvou společností vyjednat co nejdříve.⁹⁸

Na srpnovém zasedání správní rady ČKD byly schváleny některé úpravy v návrhu na společný prodej automobilů se Škodovkou, o kterých bylo rozhodnuto, že se s ní prodiskutují po skončení dovolených v měsíci srpnu.

Z archivního materiálu nepřímo zjišťujeme, že jednání na začátku podzimu zamrzla a kupředu nepokračovala. Ze známých faktů vyplývá, že ČKD vedlo od července do září roku 1929 jednání s MNO o zavedení výroby munice a k tomu se pro vedení ČKD objevila možnost širší spolupráce ČKD se Zbrojovkou Brno, tato spolupráce mohla eventuálně zavést společnou výrobu automobilů. Vedení Škodovky se těmito kroky cítilo být podvedeno a nejspíše proto zastavilo jakékoliv jednání. Rozladěnost Škodových závodů byla umocněna Preissovim článkem v Národních listech, kde si postěžoval nad intrikánskými metodami Škodovky.⁹⁹ A k tomu se ještě vyhrotily vztahy mezi Živnostenskou bankou a Hradem, který vedl už od léta jednání s K. Loevensteinem a K. Englišem o založení nové banky (Anglo-Pragobanka), která by byla protiváhou Živnostenské bance.

Bezpečně víme, že celá dohoda byla již v říjnu mrtvá. Management ČKD začal hledat způsoby, jak co nejvíce ochromit konkurenci v automobilovém průmyslu. Vrchní ředitel F.

⁹⁸ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 35, inv. č. 122, Koncern ČKD. Jednání o úpravě soutěže mezi ČKD a ŠZ, návrh Škodových závodů na rozdělení kvót ze dne 24. července 1929.

⁹⁹ *Svět okřídleného šípů, Koncern Škoda Plzeň 1918-1945*, Plzeň 1999, s. 103.

Kec přišel s návrhem, který upravoval platební transakci při koupi nových automobilů. Zákazník mohl zaplatit při přebírání vozu jen 1/4 kupní ceny a zbytek ceny by mohl splatit v následujících 18 měsících.¹⁰⁰ Vedení ČKD tento návrh přijalo a slibovalo si od něj dobrý ohlas u zákazníků.

Dne 16. prosince 1929 bylo na zasedání správní rady Škodových závodů, rozhodnuto založit samostatnou automobilovou společnost, která by se vyčlenila z jejich koncernu. Společnost měla zahájit činnost od 1. 1. 1930 a měla nést název ASAP (Akciová společnost pro Automobilový průmysl), Škodovy závody v ní měly 100 % podíl akcií v kapitálové hodnotě 20 000 000 Kč. Tento nápad vyšel nejspíše z francouzské skupiny kolem Schneidera. Francouzi k tomu chtěli ještě přizvat Citroen a vytvořit automobilový blok. Z toho nakonec sešlo, kvůli dosti ostré tiskové kampani, kterou vyvolala skupina kolem Živnostenské banky.¹⁰¹

Zmaření dohody v automobilovém, ve strojírenském a v elektrotechnickém průmyslu bylo prvním aktem bratrovražedného boje, který noviny nazvaly „válkou ve strojírenství“, která mohla mít neblahé důsledky na oba dva podniky.

Další pokus o dohodu v automobilovém průmyslu přijde, až za dva roky, v období těžké hospodářské krize.

¹⁰⁰ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 13, inv. č. 21, vedoucí ředitelství-zápisy ze schůzí, schůze dne 22. října 1929.

¹⁰¹ *Svět okřídleného šípů, Koncern Škoda Plzeň 1918-1945*, Plzeň 1999, s. 101.

2. 6. Zbrojní průmysl.

Jak byla pro ČKD rozhodující výroba automobilů, tak byla pro Škodovku klíčová výroba dělostřeleckého materiálu. Ten kdo chtěl podlomit moc Škodových závodů, musel proto zaútočit na její srdce, na dělovku. To si uvědomovalo ČKD a s ní Živnostenská banka, která zároveň chtěla podlomit i vzrůstající moc agrárního komplexu.

Hlavním škodovským partnerem ve zbrojních dodávkách bylo MNO. V zimě roku 1928 ale nastala roztržka mezi Škodovými závody a Zbrojovkou Brno, kde měl stát majoritu akcií. Celá roztržka se točila kolem zbrojních dodávek pro Jugoslávii. Zbrojovka Brno byla dohodnuta se Škodovkou, že od ní Jugoslávci odeberou zboží v hodnotě 100 mil. korun z jugoslávského miliardového úvěru. Nakonec Jugoslávie, objednala u Zbrojovky jen materiál za 50 mil. korun, a to kulometry, i když původní úmluva byla na pušky, které mezitím Zbrojovka vyrobila a které nyní byly k nepotřebě ve skladu. Zbrojovka Brno se cítila být Škodovým závody podvedena.¹⁰²

Stížnosti Zbrojovky samozřejmě vyslyšeli na MNO, kde seděli generálové, kteří byli zároveň i v její správní radě Zbrojovky.

Přitom politické karty Škodovky dočasně zeslábly. Bylo to způsobeno problémy uvnitř agrární strany, kde se začalo přetahovat o vliv prohradní křídlo a pravicové protihradní křídlo. V této době vystřídal F. Udržal na postu premiéra československé vlády nemocného A. Švehlu, a k tomu ještě spravoval do září 1929 MNO. Udržal byl chápán jako zastánce Škodových závodů, ale v této době byl stranicky vytlačován. A do užšího okruhu Škodových závodů se dostává protihradní klika, která oslabuje škodovský vliv, jak vůči Hradu tak i vůči MNO. Agrární senátor a prezident správní rady Škodových závodů J. Šimonek měl blízko k vůdci protihradní kliky v agrární straně, senátoru a šéfredaktoru Venkova J. Vranému (byl Šimonkovým zetěm). A K. Loevenstein udržoval co nejlepší vztahy s R. Beranem, kterému velmi výhodně opatřil akcie Škodových závodů a tím ho spojil s touto společností. Kromě toho R. Beran byl dosti velký odpůrce F. Udržala. Další výměna v neprospěch škodovky nastala, když v listopadu 1928 odešel z postu ministra financí K. Engliš, který byl blízký K. Loevensteinovi.¹⁰³

Z dodávek dělostřeleckého materiálu byla nejdůležitější položkou munice, která se dodávala ve větším počtu než děla a na které se dalo dosti vydělat. Tato položka také figurovala jako nejvyšší hodnota v rozpočtu MNO. A přitom munici můžou vyrábět jakékoliv

¹⁰² O. Franěk, Dějiny koncernu brněnské Zbrojovky, díl I., Brno 1969, s. 92.

¹⁰³ *Svět okřídleného šípů, Koncern Škoda Plzeň 1918-1945*, Plzeň 1999, s. 96.

strojířny, které mají příslušné obráběcí stroje a nemusejí mít jako u výroby děl s tímto odvětvím dlouholeté zkušenosti.

To si uvědomovalo i MNO a proto, když chtělo zmenšit vliv Škodovky ve zbrojním průmyslu, muselo nějak omezit její dominantní postavení ve výrobě munice. Z tohoto důvodu se rozhodlo MNO tajným výnosem ze dne 7. 7. 1929 nabídnout ČKD možnost zavedení výroby dělostřelecké munice.¹⁰⁴

MNO vyžadovalo od ČKD po dobu 15 let udržovat lisovnu dělostřelecké munice. S denní kapacitou 2448 kusů munice ráže 85 mm a 1224 kusů munice ráže 100 mm, dále udržení výroby světlometů na dalších 15 let., a k tomu musí ponechat v zaměstnání zapracované dělníky v těchto oborech po dobu 15 let. Jako kompenzaci pro ČKD za výše jmenované investice, by MNO v rozmezí let 1929 -1933 objednalo vojenský materiál v tomto rozsahu: 28 světlometů, 36 agregátů, 470 ženijních min a opravy dělostřeleckých traktorů. Generál Netík, který zastupoval ministra obrany, chtěl po ČKD, aby se k tomuto návrhu vyjádřilo a vypočítalo náklady na investice, spojené s výrobou munice.¹⁰⁵

ČKD odpovědělo na návrh MNO až 19. 7. 1929, kdy byl poslán na MNO rozbor předloženého návrhu. Jednání za ČKD vedl V. Koula. Vedení ČKD se rozhodlo, že zásadně splní požadavky MNO za určitých předpokladů.¹⁰⁶

ČKD navrhovalo, aby výroba byla zavedena v Blansku, které je ze strategického hlediska nejvýhodnější. Souhlasilo s navrhovanými investicemi, které si vyžádají: 3 lisovací soupravy, ohřívací pece, hydraulické akumulátory, strojní zařízení. Dále se zavazují, že budou udržovat výrobu světlometů po dobu 15 let.

Ale za to, mělo ČKD určité požadavky. Vypočítalo, že výše jmenované vojenské objednávky MNO by byly v celkové ve výši 31 085 785 Kč v období čtyř let. A to neodpovídalo, nákladům ČKD v hodnotě na 90 mil. korun, které by si vyžádaly investice do lisovny nábojů a udržování výroby světlometů na 15 let. A k tomu ČKD nemělo žádné záruky, že MNO bude objednávat světlomety i po roce 1933.¹⁰⁷

ČKD proto navrhlo, aby mohlo zařízení pro výrobu nábojů udržovat po dobu 15 let v provozuschopném stavu, musejí dostávat zakázky aspoň v hodnotě 15 mil. korun ročně, jako kompenzaci za vynaložené investiční náklady.

¹⁰⁴ AČNB, f. ŽB, S VII/i-1-II, Korespondence vrch. řed'. Jaroslava Preisse se společnostmi-ČKD 1918-1932, Opis stejného dopisu z MNO dne 7. června 1929.

¹⁰⁵ Tamtéž.

¹⁰⁶ AČNB, f. ŽB, S VII/i-1-II, Korespondence vrch. řed'. Jaroslava Preisse se společnostmi-ČKD 1918-1932, Opis stejného dopisu ČKD na MNO dne 19. července 1929.

¹⁰⁷ Tamtéž.

Jednání se nakonec protáhla do září 1929, ale v této době, se již začala politická situace měnit v neprospěch ČKD. Vztahy mezi MNO, hlavně gen. Netíkem a Škodovými závody se začínaly pozvolna, uklidňovat, bylo to dáno urovnáváním vztahu mezi Škodovkou a Zbrojovkou.

V září píše ČKD přímo premiérovi Udržalovi, kde ho informují o předešlých jednáních s gen. Netíkem.¹⁰⁸ V dopise mu vedení ČKD předkládá své návrhy, které podle nich je potřeba splnit, aby bylo možno vybavit blanenskou strojírnou potřebným zařízením. Vedení si přitom stěžovalo na gen. Netíka, který nesouhlasí s podmínkami navrženými ČKD a už vůbec nemůže přistoupit na to, aby MNO v době míru objednávalo dělostřelecký materiál u ČKD.

Poslední návrh, který byl poslán ČKD na MNO, se datuje na začátek října. ČKD v něm prezentuje svůj požadavek, aby MNO od ní odebíralo vojenský materiál za 36 000 000 korun ročně (děl. munice za 11 mil. Kč, světlomety a agregáty za 12 mil. Kč, tančíky a traktory za 9 mil. Kč a upoutané miny za 4 mil. Kč)¹⁰⁹, aby se jim kompenzovaly náklady na stroje na výrobu munice.

První a poslední pokus o zavedení dělostřelecké výroby v ČKD skončil nezdarem, bylo to dané zamítavým stanoviskem skupin osob napojených na Škodovy závody (hlavně se jednalo o gen. Netíka, a gen. Noska). Co vedlo MNO k červnovému jednání s ČKD, když z vojenského hlediska MNO nepotřebovalo další muničku? Nejpravděpodobněji to byla snaha ministerstva donutit Škodovy závody k urovnání vztahu se Zbrojovkou Brno a dále k větší ochotě Škodových závodů zahájit výstavbu závodů na dělostřelecký materiál v Dubnici nad Vahom.

Škodovy závody se snažily urovnat vztahy se Zbrojovkou, ke konci května 1929 už měly vyhotovenou novou smlouvu o rozdělení zbrojní výroby. Zbrojovka Brno ale tuto smlouvu podepsala, až v září 1929 a při tom si vynutila, aby byla část o přednosti při vzájemných dodávkách vyškrtnuta. Vyjednávači za Zbrojovku, její gen. ředitel K. Růžička a generál Nosal, tvrdili, že jde o samozřejmost, která nepotřebuje potvrzovat. Tato doložka o vzájemných dodávkách by Zbrojovku Brno nutila přednostně jednat a obchodovat jen se Škodovými závody. Současně době, kdy vedení Zbrojovky Brno podepisuje novou smlouvu se Škodovými závody, zahajuje gen. ředitel Zbrojovky K. Růžička tajné jednání s

¹⁰⁸ AČNB, f. ŽB, S VII/i-1-II, Korespondence vrch. řed. Jaroslava Preisse se společnostmi-ČKD 1918-1932, dopis F. Udržalovi ze dne 16. září 1929.

¹⁰⁹ AČNB, f. ŽB, S VII/i-1-II, Korespondence vrch. řed. Jaroslava Preisse se společnostmi-ČKD 1918-1932, tajná správa ze dne 7. října 1929.

Živnostenskou bankou a o těsnější spolupráci ČKD a Zbrojovky Brno. Je zajímavé, že Škodovy závody neměly ani potuchy o jednání se Živnostenskou bankou a ČKD.

Na zasedání výkonného výboru Zbrojovky Brno den 5. 10. 1929 byl členům sdělen návrh na budoucí kooperaci Zbrojovky Brno a ČKD.¹¹⁰ K lepší spolupráci obou podniků, přestupuje gen. ředitel K. Růžička ze Zbrojovky Brno na stejný post do ČKD, ale při tom zůstává externím poradcem Zbrojovky. Záležitosti spojené s funkcí generálního ředitele ve Zbrojovce přebírá gen. Nosál blízký zájmům firmy ČKD.

Iniciátory celého jednání mezi oběma podniky byl J. Preiss a ing. Klement Růžička, který se oficiálně stává od 1. listopadu 1929 prvním generálním ředitelem ČKD. Růžička byl spjat se Zbrojovkou od jejího počátku roku 1919, kdy nastoupil do funkce ředitele ještě ve vojenských službách. Roku 1923 odchází do výslužby a zároveň se stává generálním ředitelem Zbrojovky Brno.

Škodovy závody se o všem poprvé dověděly, až 8. 9. 1929 na zasedání správní rady Zbrojovky Brno. Zástupce Škodovky J. Hasák hned vyděšeně psal K. Loevensteinovi „*Jest možno, že to, co vám sděluji, již v Praze vrabci na střechách zpívají, ale...ve správní radě..., která byla na rychlo svolána, byl schválen návrh velice silné kooperace mezi Zbrojovkou Brno a ČKD*“.¹¹¹ Hrozivější pro Škodovku bylo sdělení jejího ředitele V. Fialy, že se jedná o spolupráci tak širokou, kterou sám označil za fúzi obou podniků.¹¹²

Na zasedání správní rady Zbrojovky bylo rozhodnuto o sestavení společné osmičlenné komise, která bude mít na starosti vypracování detailnějších smluv o spolupráci mezi Zbrojovkou Brno a ČKD.

Zbrojovka delegovala generály Nosála a Peška, plk. Eliaše a min. radu Kalluse. Za ČKD byli v komisi B. Mařík, J. Preiss, V. Škarda a E. Kolben.¹¹³ Po smrti B. Maříka dne 27. 11. 1929 byl místo něho do komise delegován F. Mellan.

Společná komise přinesla hned v zápětí své plody. Dne 6. 11. 1929 schválilo ČKD smlouvy o poskytování přednosti při objednávkách a o zahraniční spolupráci, které byly 12. listopadu podepsány.¹¹⁴

Škodovka si stěžovala na ministerstvu financí, jakým způsobem Zbrojovka Brno podstupuje svůj zahraniční obchod ČKD. Podle smlouvy mezi Zbrojovkou Brno a ČKD, má

¹¹⁰ Otakar Franěk, Dějiny koncernu brněnské Zbrojovky, díl I., Brno 1969, s. 93.

¹¹¹ Svět okřídleného šípů, Koncern Škoda Plzeň 1918-1945, Plzeň 1999, s. 101.

¹¹² Tamtéž.

¹¹³ O. Franěk, Dějiny koncernu brněnské Zbrojovky, díl I., Brno 1969, s. 94.

¹¹⁴ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 6, inv. č. 18, správní rada- zápisy ze schůzí, schůze dne 6. listopadu 1928.

ve všech záležitostech ČKD zastupovat Zbrojovku Brno (dosud to měla na starosti Škodovka). Navíc se Škodovy závody cítily těžce dotčeny tím, že Zbrojovka vlastně dala svou, za jejich pomoci vybudovanou zahraniční zastupitelskou síť ČKD¹¹⁵.

Další smlouva o technické spolupráci mezi ČKD a Zbrojovkou, byla pro Škodovku velkým nebezpečím. Škodovka se obávala, že Zbrojovka zpřístupní ČKD všechny moderní technické metody při výrobě zbraní, které se Zbrojovka naučila od Škodovky.

V lednu 1930 byla mezi ČKD a Zbrojovkou Brno podepsána smlouva o společné prodejní síti automobilu „Praga“ a „Zetka“. V ní se předpokládalo zavedení společné výroby karoserií v Osvětimi v Polsku.

K. Loevenstein si stěžoval J. Preissovi, že když spolu v létě roku 1929 jednali, prý už měl v úmyslu za použití Zbrojovky, vytvořit frontu proti Škodovce.¹¹⁶ Preiss se samozřejmě bránil, že to není pravda.

Současně vypuknul i žurnalistický boj mezi K. Růžičkou, který dával obsáhlá interview do Národních listů, kde napadal „sobecké jednání“ Škodových závodů a K. Loevenstein, který si nic nenechal líbit, v Prager Tagblat odpovídal protiútoky. Tyto zostřené útoky trvaly do podzimu roku 1930.

Škodovka si začala na přelomu roku 1929 až 1930 stěžovat na MNO a na ministerstvu financí, že spolupráce mezi ČKD a Zbrojovkou je proti zákonu a nemorální. A nakonec jí začala vydírat MNO, že zastaví výstavbu Dubnické zbrojovky (která stejně v této době ještě ani nebyla zahájena).

Mezi tím 7. 6. 1930 K. Růžička navrhl Zbrojovce, že by mohli spojit obě dvě automobilky a společně vyrábět jeden automobil „Praga-Z“. Bylo zřejmé, že šlo o snahu blíže připoutat Zbrojovku k ČKD a tím jí dostat do vlivu Živnostenské banky.¹¹⁷

To už bylo pro Škodovku moc, a proto přešla do protiútoků. Celková situace se pro Škodovku začala pozvolna měnit k lepšímu na od počátku roku 1930, kdy si zlepšila vztahy s MNO a do funkce ministra financí zase usedl K. Engliš. Škodovka se snažila dostat ze Zbrojovky Brno hlavní zastánce ČKD, generály Nosála a Peška. Nakonec jim posloužily materiály od jejich zahraničního zástupce, který ji sdělil, že oba dva generálové nelegálně

¹¹⁵ *Svět okřídleného šípů, Koncern Škoda Plzeň 1918-1945*, Plzeň 1999, s. 103.

¹¹⁶ Tamtéž. s. 106.

¹¹⁷ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 11, inv. č. 20, Výkonný výbor-zápisy ze schůzí, schůze dne 2. června 1930.

prodávali zbraně ze státních zásob výzbroje pro neúspěšného kandidáta na post brazilského prezidenta, a že celou transakci chtěli zakamuflovat jako dodávky zbraní do Číny.¹¹⁸

Po tomto odhalení, museli oba generálové v polovině června odstoupit ze svých funkcí ve Zbrojovce Brno a na jejich místo byli jmenováni z ministerstva financí K. Vítek a za MNO gen. Nosek. Dále, aby nedocházelo k podobným případům, bylo rozhodnuto, aby vedoucí pozice ve Zbrojovce získali generálové. Po této výměně si upevnila Škodovka své postavení ve Zbrojovce, ČKD byla postupně vytlačena a její smlouvy se Zbrojovkou nebyly naplňovány.

Další možnost, kde by mohlo ČKD narušit zbrojní monopol Škodových závodů, bylo v nových zbrojních oborech a v oborech, kde Škodovka nemá takovou tradici. Proto se hledáček vedení ČKD upřel na obor letectví a speciálních vojenských vozidel.

Obor letectví přebrala ČKD po firmě Breitfeld -Daněk, i když se jednalo jen o výrobu leteckých motorů. ČKD si uvědomovalo, jaký má tento obor potenciál. A proto chtělo zavést i výrobu draků. První neúspěšné snahy směřovaly k dohodě se státním podnikem Letov v roce 1928. Ale nakonec bylo rozhodnuto, že je zapotřebí zavést vlastní výrobu.

Na podzim roku 1929 si ČKD vyhlédla pozemky v Letňanech, které potom 8. 1. 1930 koupila za 9 908 400 Kč.¹¹⁹ Tyto pozemky se měli stát základem jejich letiště s logistickým zabezpečením.

Husarský kousek se povedl ČKD v březnu roku 1930, kdy od firmy AVIE, která patřila do koncernu Škodových závodů, přetáhla do svého nového leteckého oddělení dva nejlepší šéfkonstruktéry letadel ve 20. letech, ing. M. Hainu a ing. F. Beneše, které taky slušně zaplatila-120 000 korun ročně (tento plat se blížil příjmu vrchního ředitele).¹²⁰ Jejichž konstrukce BH, patřily mezi špičku v oboru. Správní rada počítala, s tím, že o jejich prototyp celokovového stíhacího letadla bude mít zájem MNO.¹²¹

Nakonec se jejich plány ukázaly lichými a žádná objednávka na stíhací letadlo od MNO nedošla. To už ale ČKD mělo zavedenou výrobu cvičných a sportovních letadel, které je proslavila i mimo hranice Československa.¹²²

¹¹⁸ *Svět okřídleného šípů, Koncern Škoda Plzeň 1918-1945*, Plzeň 1999, s. 107.

¹¹⁹ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 6, inv. č. 18, správní rada- zápisy ze schůzí, mimořádná schůze 8. ledna 1930.

¹²⁰ Studie o technice V. s. 503.

¹²¹ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 6, inv. č. 18, správní rada- zápisy ze schůzí, mimořádná schůze 5. března 1930.

¹²² Studie o technice V. s. 513.

V roce 1929 se rozhodlo MNO zavést nové podpůrné prostředky pro pěchotu. Zrak se upřel na doprovodná bojová vozidla, pro které se vžil název tančík. Jednalo se o malé bojové vozidlo vyzbrojené jen kulometnou výzbrojí a ovládané dvěma muži.

ČKD se samozřejmě zajímala o možnost tyto tančíky vyrábět. Již od října roku 1929 byla v kontaktu s plk. Albrechtem z Vojenského technického ústavu MNO, který měl celý projekt lehkého útočného vozidla na starosti a byl jedním z exponentů ČKD na MNO.

Kvůli zlepšení vyjednávací pozice ČKD u MNO byla na žádost gen. ředitel K. Růžičky dne 31. 10. 1929 zařízena při automobilce speciální technická kancelář, která měla na starosti projekty obrněné útočné vozby pod značkou Praga (podobnou technickou kancelář Škodovy závody postrádaly).¹²³

MNO se dohodlo 4. 11. 1929 s ČKD, že od britské zbrojařské firmy Vickers-Amstrong zakoupí pro ně tři tančíky Garden-Loyd Mk. VI s cílem ověřit jejich technické a bojové vlastnosti.¹²⁴ Celé transakce stála 488 745 korun.

Mezitím, než v březnu 1930 dorazily zakoupené tančíky do Československa, vyjednalo ČKD s firmou Vickers-Amstrong smlouvu o licenci na výrobu tančíku Garden-Loyd. Smlouva byla podepsána 25. února 1930, za licenční práva měla ČKD zaplatit 12 000 liber plus poplatek za vyrobený vůz. Smlouva počítala s výrobou 300 vozidel, ale nakonec 19. 4. 1933 po dlouhých zkušebních testech, bylo MNO objednáno pouze 70 vozidel pod armádním označením Tč. vz. 33¹²⁵.

První a jediný pokus o podlomení moci Škodových závodů ve zbrojní výrobě v meziválečném Československu skončil pro ČKD z větší míry neúspěšně. Škodovy závody si udržely dominantní postavení ve výrobě dělostřeleckého materiálu a zabránily vzniku širší spolupráce Zbrojovky Brno a ČKD. Jediný úspěch ve zbrojní výrobě, který se v budoucnu ukáže velmi progresivní, zaznamenalo ČKD na poli obrněných vozidel.

¹²³ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 11, inv. č. 20, Výkonný výbor-zápisy ze schůzí, mimořádná schůze dne 31. října 1929.

¹²⁴ Ivo Pejčoch-Oldřich Pejs, *Obrněná technika*, díl. 5., Praha 2004, s. 257.

¹²⁵ Ivo Pejčoch, *Tanky Praga, historie obrněných vozidel ČKD 1918-1956*, Praha 2007, s. 41.

2.7. Období hospodářské krize.

V říjnu 1929 propukla v USA hospodářská krize, která se vzápětí rozšířila do celého světa. Krize, kterou předcházela prudký pád cen zemědělských výrobků z nadvýroby, přerostla v krizi průmyslovou a zároveň krizi finanční a obchodní. V Československé republice všeobecně hospodářská krize propukla se zpožděním za světovým měřítkem, ale zato zde řádila déle.¹²⁶

ČKD vstupovalo do krize se značným optimismem, neboť předpokládala, jako většina československých národohospodářů, že se jedná jen o nějaký krátkodobý ekonomický výkyv, který v zápětí odezní. Nakonec se to ukázalo být nepravdivé a ČKD i ostatní průmyslové podniky zažily nejhorší hospodářský propad, který do té doby neznaly.

Krize na domácím trhu zostříla boj mezi ČKD a Škodovými závody, který byl ještě k tomu vystupňován střetem mezi Živnostenskou bankou a jejími oponenty z řad agrárního kapitálu a Hradu.

Počátkem jara 1929 se zdálo, že spory mezi agrárníky a Živnostenskou bankou budou urovnány. Živnostenská banka se zavázala, že se nebude bránit pojišťování zemědělců proti přírodním katastrofám a za to agrárníci pomohou Živnostenské bance prosadit prodloužení bezcelního dovozu u nás nevyráběných strojů a zastaví proti ní kampaň.

Rozpory však nebyly úplně vyřešeny a k tomu se ke konci roku 1929 přiostrili vztahy mezi Živnostenskou bankou a Škodovými závody v otázce vzniku nové Anglo-československé a Pražské úvěrní banky (pro kterou se vžil název Anglo-Pragobanka).

Kapitálová skupina kolem K. Loevensteina a K. Engliše za podpory Hradu, chtěla zlomit dominantní postavení Živnostenské banky na domácím finančním trhu vytvořením nové velkobanky. Tomuto záměru se snažil J. Preiss zabránit. Nepodařilo se mu překazit založení nové konkurenční banky, ale alespoň zamezil tomu, aby se nová Anglo-Pragobanka nestala dominantní na peněžním trhu. Nová Anglo – Pragobanka byla založena roku 1930, se zpětnou platností od 1. ledna 1929, splynutím Anglo-československé banky s Pražskou úvěrní bankou a Českou komerční bankou. V Anglo- Pragobance získaly rozhodující postavení Škodovy závody, agrární kapitál kolem Kooperativy a stát.

¹²⁶ Blíže k vývoji Velké hospodářské krize v Československu: Vladislav Lacina, Velká hospodářská krize v Československu 1929-1934, Praha 1984, Eduard Kubu- Jaroslav Pátek (ed.), *Mýtus a realita hospodářské vyspělosti Československa mezi světovými válkami*, Praha 2000, Václav Průcha (ed.), *Hospodářské a sociální dějiny Československa 1918-1992*, 1. díl období 1918-1945, Brno 2004.

Na protest proti tomuto činu (a kvůli jiným problémům, které jsem popsal v předešlých kapitolách), vystoupil v květnu 1930 J. Preiss ze správní rady Škodových závodů.

K tomu se ještě dostavily ideologické spory, jakým směrem se má ubírat československá měna, mezi J. Preissem, zastáncem pevné měny, a K. Loevensteinem a K. Englišem, zastánců devalvace měny. Loevenstein chtěl už v roce 1930 snížit zlaté krytí měny, aby se zlepšily možnosti zahraničního obchodu, na kterém byla Škodovka tak zainteresovaná.

ČKD bylo výrazněji závislé na domácím trhu než Škodovy závody. V roce 1930 ČKD předstihlo Škodovy závody v obchodě na domácím trhu. V době konjunktury, byla ochotna Škodovka přenechat větší část domácího trhu ČKD, ale v době krize, kdy se zahraniční obchod značně zmenšoval, kvůli celní ochraně postižených států, nemohly Škodovy závody dopustit, aby jim na vnitřním trhu unikaly zisky. To vedlo ke zvýšení obchodní aktivity Škodovky v oblasti získávání domácích zakázek, která znovu znamenala nutnost zkřížit kordy s ČKD.

V zahraničním obchodě, který pro ČKD znamenal 12-22 % z celkového obrátu obchodu, se muselo vedení obou podniků začít přeorientovávat na státy, kde nebyla zavedena ještě ochranná cla nebo na země s méně solventními platebními možnostmi.

ČKD se začíná orientovat na obchod s malodohodovými státy, Persií a Sovětským svazem. Škodovy závody se také orientují na stejné státy, ale v případě obchodu s malodohodovými státy mají mnohem větší tradici než ČKD.

První větší ochromení pozic Škodových závodů v malodohodových státech nastalo v listopadu 1929, kdy ČKD získává zakázku na 289 nákladních automobilů pro jugoslávskou armádu za bony splatné ve třech trimestrech se 7 % zúročením.¹²⁷ Tuto zakázku pomohl ČKD získat v té době československý velvyslanec Jan Šeba, který byl exponentem pražské továrny. Nakonec Jan Šeba musel po nastolení Alexandrovovy diktatury v Jugoslávii ze svého úřadu odejít, nejspíše na naléhání Škodovky, která byla s novým režimem zadobře.¹²⁸

Během roku 1930 ČKD dodalo pro jugoslávskou a rumunskou armádu několik protiletadlových světlometů. Na konci roku 1930 referoval ředitel exportního oddělení Jaroslav V. Růžička, že při poslední návštěvě Bělehradu jednal s jugoslávskými armádními představiteli o možnosti armádních dodávek. Jugoslávská armáda měla enormní zájem na dodání 500 nákladních automobilů na dobu 5 let s možností tuto objednávku zvýšit, ale pouze

¹²⁷ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 11, inv. č. 20, Výkonný výbor-zápisy ze schůzí, schůze dne 6. listopadu 1929.

¹²⁸ A. Klimek, *Boj o hrad II*. Praha 1998, s. 251.

za předpokladu, že by ČKD zavedlo výrobu automobilů přímo v Jugoslávii. Jugoslávci dále měli zájem na dodání polních kuchyní v hodnotě 30 mil. korun a pontonových mostů za 50 mil. korun. Další nabídka přišla v dubnu 1931 z Rumunska na dodání 120 lokomotiv na úvěr.¹²⁹

Oba obchody, jak o nich referoval J. V. Růžička, nebyly uzavřeny, vzhledem k platební neschopnosti obou balkánských států a k velké ostražitosti Škodových závodů, které zde nechtěly ztratit vydobyté pozice z období 20. let.

V období let 1930-1931 se stává největším zahraničním obchodním partnerem pro oba podniky Sovětské svaz. V roce 1931 ČKD dodalo do Sovětského svazu polovinu svého automobilového exportu a i 1/4 strojírenského exportu. V procentuálních hodnotách to bylo 6% celkové výroby automobilů a 2 % strojírenské výroby. Sověti objednali 200 nákladních automobilů, 30 jeřábů, 27 úzkorozchodných lokomotiv a 50 zrcadel pro světlomety. Celkový vývoz byl vykázán částkou 39 mil. korun na úvěr, u kterého nepanovaly takové obavy jako u úvěru malodohodových států, poněvadž Sovětský svaz vždy splácel ČKD úvěry v dohodnutých termínech.¹³⁰ Škodovy závody dodaly do Sovětského svazu v daném období zboží za 45 mil. korun za stejných platebních podmínek.

Jedinou zemí, ve které ČKD obchodovalo bez svého domácího konkurenta, byla Persie, s níž v létě roku 1931 uzavřelo smlouvu na výstavbu cukrovaru v Keredži, při dobrých platebních podmínkách¹³¹.

Obvyklým znakem v zahraničním obchodě, bylo nadstandardní ohodnocování zainteresovaných osob, které měly důležitý vliv na rozhodování o konkrétním obchodě. Každý podnik k tomuto účelu vedl konta, kterým tyto nadstandardní náklady kryl. Škodovka tyto náklady vedla jako „kalorie“. U ČKD byl vytvořen speciální úvěr, který měl roční dotaci 1 000 000 korun. S tímto úvěrem mohli disponovat jen gen. ředitel K. Růžička a obch. ředitel V. Žižka, aniž by museli vyúčtovávat, jak příslušný obnos využili. Je samozřejmé, že se tento obnos nikde v účetních knihách nezaznamenával pod skutečným účelem, ale jako částka na speciální reklamu.¹³²

¹²⁹ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 6, inv. č. 18, správní rada- zápisy ze schůzí, mimořádná schůze 7. dubna 1931.

¹³⁰ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 14, inv. č. 21, vedoucí ředitelství- zápisy ze schůzí, schůze dne 7. září 1931.

¹³¹ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 14, inv. č. 21, vedoucí ředitelství- zápisy ze schůzí, schůze dne 2. června 1931.

¹³² SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 6, inv. č. 18, správní rada- zápisy ze schůzí, mimořádná schůze 8. ledna 1930.

V období hospodářské krize započal na domácím trhu boj o získání státních a soukromých objednávek. Vedení ČKD si dávalo velké naděje od státních objednávek, od kterých si slibovalo, že když klesají zisky ze soukromých objednávek, tak aspoň stát bude dotovat tento finanční rozdíl svými státními objednávkami. Nakonec se tento plán ukázal být mylným, neboť stát se dostal do těžkých finančních problémů a předpokládané investice byly v mnohem menším objemu, než se původně předpokládalo.

V srpnu 1930 hodnotí vedení ČKD svojí obchodní situaci poměrně pozitivně. Příliv objednávek do strojírny a Vysočan sice klesal, ale automobilka byla stále dobře zaměstnaná. Generální ředitel K. Růžička si pochvaluje, že veřejné (státní) dodávky s velkým vypětím sil uhájili, ale cenová a lobbystická ofenzíva Škodových závodů v soukromém sektoru je taková, že Škodovka sráží ceny výrobků až o 30 % pod výrobní náklady.¹³³ K. Růžička se zatím rozhodl na cenovou válku nepřistoupit, poněvadž ČKD měla ještě objednávky z minulých měsíců.

V době krize nemuselo být podbízení ceny výrobků hlavní metodou pro získání obchodu. Další činitel, který měl zabezpečit lepší pozici při získání objednávek, byla intervence podniku, nejčastěji reprezentovaného nejvlivnější osobou z jeho středu. U ČKD to byl J. Preiss a u Škodových závodů K. Loevenstein.

Zvláštním příkladem nám může být spor mezi ČKD a Škodovkou o dodávky uhlí od firmy Weinmann z Ústí nad Labem. Dne 18. 7. 1930 se ČKD dohodlo s firmou Weinmann, že od ní odebere 45 000 tun uhlí do konce roku 1932. Firma naproti tomu od ČKD odebere stroje pro své koncernové podniky ve stejné cenové vyšší, jako bylo odebrané uhlí.¹³⁴

První objednávkou měl být turboagregát v ceně 3 000 000 Kč, ale když se to dověděla Škodovka, dala firmě Weinmann ultimátum: „...*jestli jí tuto dodávku turboagregátu nezadá, tak s firmou Weinmann přeruší veškeré obchodní styky*...“.¹³⁵ Toto přerušování obchodních styků Škodovými závody by pro firmu Weinmann znamenalo velké finanční ztráty.

Vrchní ředitel ČKD G. Palouš se tyto okolnosti dovídá osobně od majitele firmy Weinmann v sobotu 19. 7. 1930. Vrch. ředitel G. Palouš se snažil přesvědčit majitele firmy p. Weinmanna, že objednávka turboagregátu je pro ČKD mnohem důležitější než pro Škodovy

¹³³ AČNB, fond ŽB, S VII/i-1-II, Korespondence vrch. řed. Jaroslava Preisse se společnostmi-ČKD 1918-1932, dopis K. Růžičky dne 21. srpna 1930.

¹³⁴ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 14, inv. č. 21, vedoucí ředitelství-zápisy ze schůzí, schůze dne 18. července 1930.

¹³⁵ AČNB, fond ŽB, S VII/i-1-II, Korespondence vrch. řed. Jaroslava Preisse se společnostmi-ČKD 1918-1932, dopis G. Palouše dne 21. července 1930.

závody. Dále se oprávněně bál konkurenční propagandy, která by tento svůj úspěch náležitě zúročila. Poukazovala by na to, že před dvěma roky bylo to samé zařízení dodáno ČKD, ale nyní již Škodovkou.¹³⁶

Na Paloušův nátlak, slíbil p. Weinmann, že ještě zajede do Plzně za vrch. ředitelem V. Fialou a pokusí se ho přesvědčit, aby od zamýšleného záměru odstoupil. Nakonec se nic nevyřešilo a Škodovka dostala výrobu turboagregátu. ČKD dostalo jako kompenzaci za odebrané uhlí od firmy Weinmann alespoň objednávku na třídírnou uhlí.

Dalším příkladem zostřeného boje může být situace v prodeji automobilů. F. Kec zjistil v roce 1930, že centrální ředitelství Schwarzenbergských statků vydalo nařízení, že se nemají kupovat automobily značky Praga, ale zásadně jen značky Škoda.

V úsilí o získávání veřejných (státních) dodávek nastávaly podobné těžkosti jako u soukromých objednávek. Všechny podniky spoléhaly na státní zakázky, které jim pomůžou z nastalých potíží způsobených klesáním soukromých objednávek. Z ministerstev, které měly hlavní podíl na podávání zakázek, to bylo MNO, ministerstvo železnic a veřejných prací. V roce 1930 dostalo ČKD u ministerstva železnic a veřejných prací zakázky za 108,9 mil. korun a Škodovy závody objednávky za 99, 2 mil. korun.¹³⁷ Od MNO za rok 1930 získalo ČKD objednávky za 10 mil. Kč, proti tomu Škodovka získala objednávky za 55 mil. korun.¹³⁸

Rok 1931 znamenal pro oba podniky velké těžkosti. Objednávky ve všeobecném strojírenství nepřicházely a zakázky, které byly objednány před krizí, se už postupně vypotřebovaly. ČKD, aby bylo vůbec schopno vyrábět a prodávat, muselo u zákazníků přejít na úvěrový systém, který se pro ČKD stával riskantní. Vedení ČKD se rozhodlo, aby nemuselo propouštět velké množství zaměstnanců, zkrátilo pracovní týden na 5 dní a v některých odděleních, která byla málo zaměstnána, zavedlo jednosměnný provoz.

Tato opatření se nakonec ukázala jako nedostatečná a ČKD přistoupilo k opatřením, která měla snížit celkovou režii podniku. Byly propuštěny vdané ženy, pomocní dělníci a byly sníženy platy vysokým úředníkům (např. platy vrch. ředitelů byly sníženy o 25 %).

Finanční situace se nakonec stala kritickou, aby ČKD získalo finanční prostředky na provoz oddělení a dobíhající investice, muselo v srpnu 1931 uzavřít hypotéku na podnikové

¹³⁶ AČNB, fond ŽB, S VII/i-1-II, Korespondence vrch. řed. Jaroslava Preisse se společnostmi ČKD 1918-1932, dopis G. Palouše dne 21. července 1930.

¹³⁷ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 35, inv. č. 122, kartel mezi ČKD-ŠZ, porovnání státních dodávek mezi ČKD a ŠZ za rok 1930.

¹³⁸ AČNB, fond ŽB, S VII/i-1-II, Korespondence vrch. řed. Jaroslava Preisse se společnostmi ČKD 1918-1932, Státní rozpočet Republiky československé pro rok 1930- ministerstvo národní obrany.

budovy a požádat na zvýšení svého úvěru u Živnostenské banky. Nakonec se dluh ČKD k 1. 1. 1932 vyšplhal na 341 mil. korun (u Živnostenské banky byl dluh ve výši 119 mil. Kč) oproti lednu 1931, kdy dluh činil 280 mil. Kč.¹³⁹

Zároveň mělo ČKD v roce 1931 u zákazníků pohledávky za 534 mil. korun. Největšími dlužníky byla klientela automobilky, která dlužila 157 mil. Kč. Tak velký dluh u klientely automobilky byl dán obchodní politikou a konkurenčním tlakem, kdy ČKD muselo své automobily prodávat za horších platebních podmínek, jak bylo o tom psáno v předešlých kapitolách. S odstupem doby se tyto pohledávky ze strany ČKD ukázaly být nedobytnými a v následujících letech byly odepsány jako podnikové ztráty v době hospodářské krize.

Škodovy závody na tom nebyly samozřejmě lépe, jejich dluh na bankovních úvěrech činil 100 mil. Kč, ale ještě k tomu musíme připočíst dluh z anglické půjčky, který dosahoval asi 882 mil. korun.¹⁴⁰

Nepříznivý vývoj se promítl i do kurzu akcií obou podniků. Akcie ČKD se před krizí prodávaly na burze za 5000 Kč a v březnu 1930 dokonce za 6000 Kč, během krize zaznamenaly rekordní pokles na 1500 Kč za jednu akcii. U Škodových závodů se dostavil propad z 1900 Kč na počátku roku 1930, na hodnotu 500 Kč na konci roku 1932. Nejnižší propad hodnoty akcií Škodových závodů nastal na začátku roku 1932, kdy se akcie propadly na hodnotu 279 korun za jednu akcii.¹⁴¹

Za tímto rekordním propadem stály konflikty obou podniků. Škodovka přímo obviňovala Živnostenskou banku, že stojí za nízkým kurzem jejich akcií. A měla pravdu, ředitel Bělohřívek v pověření Živnostenské banky se snažil pomocí burzovních machinací snížit cenu akcií Škodových závodů na co nejnižší hodnotu. Při tom používal metody blížíce se nekalé soutěži. Nechal například vypustit zprávu, že skutečná hodnota akcií Škodových závodů je ještě nižší než 350 Kč a v zápětí se akcie Škodových závodů propadly pod hodnotu 300 Kč. Nakonec musela k záchraně akcií Škodových závodů vypomoci Anglo-Pragobanka a i sama Škodovka, která začala sama nakupovat svoje akcie.¹⁴²

I když nemáme přímý důkaz, že za podobným rekordním propadem akcií ČKD stál její konkurent nebo jiný činitel, je nanejvýš pravděpodobné, že se Škodovy závody snažily napodobit způsob, který proti nim užila Živnostenská banka, a usilovaly o podlomení ČKD na akciovém trhu.

¹³⁹ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945, karton 3, inv. č. 13, podrobnosti k bilanci za rok 1931.

¹⁴⁰ *Svět okřídleného šípů, Koncern Škoda Plzeň 1918-1945*, Plzeň 1999, s. 169.

¹⁴¹ Viz. Příloha 3.

¹⁴² *Svět okřídleného šípů, Koncern Škoda Plzeň 1918-1945*, Plzeň 1999, s. 143.

2.8. Založení společnosti „Motor“.

V roce 1931 začal celkový propad ve výrobě ČKD, vedení ČKD hlásilo slabou zaměstnanost v dílnách, které trpí malým počtem objednávek. Uspokojivý stav se nacházel jen v automobilce, i když v dubnu 1931 měla o 10 % nižší objednávky než za minulý rok.

J. Preiss a gen. ředitel K. Růžička si uvědomovali, že tento stav v automobilce nebude trvat věčně a že může dojít k rapidnímu poklesu výroby jako v ostatním strojírenském průmyslu, proto již v dubnu 1931 obnovili jednání se Škodovkou o nové automobilové dohodě, které by upravila současné vztahy mezi oběma automobilkami.

Podmínky pro jednání byly úplně odlišné, než před dvěma lety. Uvědomoval si to i K. Loevenstein, který na jednání ochotně přistoupil, protože se škodováký ASAP dostal do problému, způsobeným konkurenčním bojem mezi automobilkami a prohlubující se hospodářskou krizí. Aby měla dohoda větší váhu, byla k jednání pozvaná i automobilka Tatra Kopřivnice, která však měla postavení slabšího partnera.

Na začátku června 1931 bylo schváleno správní radou ČKD, aby se od 1. 1. 1932 vytvořila společně se Škodovými závody a Tatrou Kopřivnice akciová společnost, která jak doma tak v zahraničí bude prodávat a vyrábět automobily, traktory a motocykly.¹⁴³

Správní rada ČKD zmocnila ředitelství k veškerému jednání o nové automobilové společnosti. Ředitelství ČKD se sešlo 19. 6. 1931, kde si poprvé vyslechlo názory vrchních ředitelů J. Karáska, V. Žižky a F. Kece o tom, co jednotlivé společnosti přinesou do nového společného podniku, pro který se vžil název „Motor“

Prezidium konstatovalo, že ČKD předá systematicky a rentabilně vybudovanou domácí prodejní síť, moderně a dobře zaměstnanou výrobu automobilů pro roční výrobu 10 000 vozů. ČKD hlavně upozorňovalo, že automobilka „Praga“ je automobilka, která je schopna se vykázat čistým ziskem a má dobře prodejné vozy, které jsou velmi oblíbené a žádané u zákazníků.¹⁴⁴

Podle rozboru, který pro ČKD zhotovil její vrchní ředitel F. Kec, předají Škodovy závody těžkopádnou prodejní síť, moderní avšak jednostranně zaměřenou a špatně

¹⁴³ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 6, inv. č. 18, správní rada- zápisy ze schůzí, mimořádná schůze 10. června 1931.

¹⁴⁴ AČNB, fond ŽB, S VII/i-1-II, Korespondence vrch. řed. Jaroslava Preisse se společnostmi-ČKD 1918-1932, co předá ČKD-Společnosti, dne 20. června 1931

zaměstnanou výrobu automobilů. Škodovka nabízí deset typu automobilů, které jsou však málo osvědčené a u zákazníků neznámé.¹⁴⁵

Nejhůř dopadla v hodnocení Tatra, které měla zastaralý strojový park a neefektivní výrobu, i když z konstrukčně-technického hlediska byla na světové výši.¹⁴⁶

Jediným činitelem z ČKD, který se stavěl proti spolupráci v automobilovém průmyslu, byl F. Kec. Dne 24. června posílá J. Preissovi svůj elaborát, ve kterém prezentuje své stanovisko k příslušné dohodě. F. Kec píše, že podle posledních informací jemu známých je situace ASAPu mnohem horší, než je prezentovaná. Škodovka nevyrábí automobil, který by byl prodejný, z tohoto důvodu musí Škodovka zastavovat výrobu v Ml. Boleslavy. Zajímavý je Kecův návrh, jak by se celá situace dala využít: „...Škoda není vůbec společníkem pro výrobu, poněvadž výrobu dnes už nemá, můžeme jen jednat o koupi výroben v Ml. Boleslavy, pro vlastní zavedení výroby vozu Piccolo...“.¹⁴⁷

Dále Kec kritizuje Tatra pro její zaostalé výrobní zařízení, které vyžaduje 90 % obměnu za nové stroje. Tato zastaralost strojového parku vede k velkým výrobním nákladům, a proto se vozy Tatra nemohou prosadit u klientely ze střední společenské třídy. Kecův názor zní: „...nemá jako společník pro Pragu valné ceny,... není Tatra konkurencí, proto není potřeba s ní jednat...“.¹⁴⁸

Z čeho plynul takový Kecův odpor ke spolupráci se Škodovkou a Tatrou je jasné. Jeho averze se táhla už z doby před dvěma lety, kdy se snažil se Škodovkou dohodnout o společné výrobě automobilů. A nakonec Škodovka s ČKD od této dohody odstoupila a F. Kec v tom viděl útok na svou osobu, poněvadž v celém jednání byl silně zainteresován, a proto na konci června roku 1931 nechtěl o žádné smlouvě ani slyšet.

V této situaci musel zasáhnout J. Preiss, kterému šlo o dohodu v automobilismu nejvíce. Přesně nevíme, jakými prostředky docílil toho, aby se F. Kec na zasedání vedoucího ředitelství 30. 6. 1931 vyjadřoval o dohodě pozitivně.¹⁴⁹ Jestli to bylo dáno tím, že navštívil automobilku v Ml. Boleslavy a přesvědčoval se o moderně vybudované dílně, nebo to, že mu bylo nabídnuto místo ředitele nové společnosti „Motor“.

¹⁴⁵ AČNB, fond ŽB, S VII/i-1-II, Korespondence vrch. řed. Jaroslava Preisse se společnostmi ČKD 1918-1932, co předá Škoda-Společnosti, dne 20. června 1931

¹⁴⁶ Blíže k Ledwinkově konstrukci: Studie o technice V. s. 463-468.

¹⁴⁷ AČNB, fond ŽB, S VII/i-1-II, Korespondence vrch. řed. Jaroslava Preisse se společnostmi ČKD 1918-1932, dopis ze dne 24. června 1931 „Podle dnešní situace...“

¹⁴⁸ AČNB, fond ŽB, S VII/i-1-II, Korespondence vrch. řed. Jaroslava Preisse se společnostmi ČKD 1918-1932, dopis ze dne 24. června 1931 „Podle dnešní situace...“

¹⁴⁹ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 14, inv. č. 21, vedoucí ředitelství-zápisy ze schůzí, schůze dne 30. června 1931.

Smlouva o nové společnosti Motor byla podepsána ČKD a Škodovými závody 4. 7. 1931, Tatra Kopřivnice k této smlouvě nakonec nepřistoupila z důvodů neochoty ČKD poskytnout jí lepší postavení v „Motoru“. Podepsaná smlouva ujednávala, že od 1. 1. 1932 budou mít oba podniky společný prodej, výrobu a opravu osobních a nákladních automobilů, traktorů a motocyklů. Společnost Motor si od původních vlastníků jednotlivých automobilek, pronajme jejich budovy a výrobní prostředky. Jako kompenzace bude firmě ČKD od společnosti Motor odváděná roční paušální částka 36 000 000 Kč, Škodovým závodům za stejných podmínek 32 000 000 Kč.¹⁵⁰

Zároveň se s tím stávají ČKD a Škodovy závody jedinými akcionáři s rovným dílem akcii. Akciový kapitál společnosti „Motor“ byl ujednáán na 48 000 000 Kč a s celkovou hodnotou společnosti 480 000 000 Kč. Podíl z čistého zisku společnosti se neměl rozdělovat rovným dílem, ale v poměru 9: 8 ve prospěch ČKD (55% : 45%).¹⁵¹ To byl znatelný ústupek Škodovky, když v roce 1929 při prvním pokusu o dohodu v automobilismu jí byl přiznán rovný díl. Tento horší poměr při rozdělování čistého zisku, byl dán horší situací ASAPu než Pragovky v první polovině roku 1931, kdy ASAP musel propustit polovinu svého dělnictva.

Na vedení společnosti se měla podílet správní rada, předsednictvo a výkonný výbor. Do správní rady měli být delegováni 3-4 členové z každého mateřského podniku ČKD a Škodovky. Prezidium se skládalo z předsedy a jednoho nebo dvou místopředsedů, obě společnosti se po ročním období v předsednictví střídali. Výkonný výbor se měl skládat z členů předsednictva a ze stejného počtu členu delegovaných ze správní rady¹⁵².

V půlce října 1931 se začala společnost Motor stěhovat do své nové budovy, která byla pro ni vyhrazena v Karlíně. Ovšem už ke konci roku se začaly objevovat a nové spory, Škodovka si začala stěžovat, že Pragovka jí poškozuje svými zvýhodněnými cenami při nabídkách speciálních vozidel v zemích Malé dohody. V prosinci gen. ředitel K. Růžička žádá Škodovy závody, aby mu dodaly pravdivou bilanci firmy ASAP s jejími veškerými rezervními fondy, jinak nebude moci ČKD upsat svůj akciový kapitál Motoru. Škodovy závody veškeré potřebné údaje dodaly a ČKD upsala svůj akciový kapitál. Dne 12. 1. 1932 se sešla ustavující schůze „Motoru“, při které byli zvoleni do prezidia za ČKD K. Růžička, J. Karásek, V. Říha a za Škodovy závody K. Loevenstein, Ch. Rochette, V. Hromádko.

¹⁵⁰ AČNB, fond ŽB, S VII/i-1-II, Korespondence vrch. řed'. Jaroslava Preisse se společnostmi-ČKD 1918-1932, Smlouva mezi ČKD a ŠZ o Společnosti.

¹⁵¹ Tamtéž.

¹⁵² Tamtéž.

Do funkce vrchního ředitele „Motoru“ byl jmenován F. Kec. To už ale v „Motoru“ propukli těžké rozpře mezi osobami z ČKD a Škodovky. Lidé z ČKD si začali ztěžovat, že jim byli přiděleny nižší kvóty, než je jejich skutečný podíl na trhu atd. Škodovka si stěžovala, že se je ČKD snaží odříznout od vývoje a se Živnostenskou bankou se je snaží majorizovat. Většina námitek se shodovala s námitkami před dvěma lety.

Dne 24. 2. 1932 se sešel J. Preiss, kterému na nové společnosti hodně záleželo s K. Loevensteinem, aby si promluvili o sporech, které vypukly uvnitř Motoru.¹⁵³ Jednání se ukázalo být neprůchodné, jen se projevíly velké rozdíly mezi Škodovkou a Živnostenskou bankou, které se jen tak nedali překlenout. Oba dva činitelé se dohodli, že „Motor“ rozpustí a dne 8. 3. 1932 dal K. Růžička potřebné směrnice právnímu oddělení ČKD k likvidaci celé společnosti.¹⁵⁴

Tak skončil jepičí život společnosti Motor, která měla poprvé a naposled možnost spojit naše dvě automobilky.

Časopis Hospodářský rozhled komentoval vzniklou situaci: „... rozpůlením Motoru uvolňuje si Živnostenská banka obě ruce k boji proti protivníkovi, který se jí odmítl podrobiti..., Československé hospodářství tento boj zaplatí...“¹⁵⁵

Těžko říci, kdo měl na rozpadu Motoru více viny, jest-li ČKD nebo Škodovka. Je pravda, že na jaře 1932 se zostřil spor mezi J. Preissem a K. Englišem o otázku devalvace měny a pokračoval boj mezi Živnostenskou bankou a Anglo-Pragobankou. Ztroskotání projektu mělo i osobní dopady. Od této chvíle se stali J. Preiss a K. Loevenstein nesmiřitelnými soupeři. Na veřejnosti sice vystupovali přátelsky, ale v soukromí se Loevenstein vyjadřoval o Preissovi jako o „nabubřelém“ bankéři a Preiss se několikrát vyjádřil o Loevensteinovi jako o notorickém alkoholikovi.

S jistotou můžeme říct jen to, že od roku 1932 propukl nejtěžší konkurenční boj mezi ČKD a Škodovkou v dějinách československého hospodářství, který byl v novinách nazván „Těžká válka ve strojírenství“.¹⁵⁶ Oba dva podniky se snažily ten druhý podnik co nejvíce poškodit. Na denním pořádku byly ostré útoky v denním tisku. Rivalita obou podniků překročila obvyklé meze, které někdy hraničily se zákonem.

¹⁵³ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 14, inv. č. 21, vedoucí ředitelství-zápisy ze schůzí, schůze dne 22. února 1932.

¹⁵⁴ SOA Praha, fond ČKD, a.s., Praha (1927-1945), karton 14, inv. č. 21, vedoucí ředitelství-zápisy ze schůzí, schůze dne 8. března 1932.

¹⁵⁵ *Svět okřídleného šípku, Koncern Škoda Plzeň 1918-1945*, Plzeň 1999, s. 129.

¹⁵⁶ Tamtéž.

Závěr.

Konkurenční boj našich dvou největších strojírenských podniků, který propukl v době První republiky se odvíjel v rovině hospodářské, politické, osobní a nesl se ve znamení neutuchající podezřívavosti a nesmiřitelnosti. Jeho prvopočátky se objevují bezprostředně po vzniku samostatného československého státu. K otevřenému a velkému konfliktu, ale došlo až mezi roky 1928- 1931, kdy ČKD i Škodovy závody se snažily vzájemně se oslabit a podlomit pozici toho druhého na domácím trhu. Tento krátký časový úsek, do něž se již promítl nástup světové hospodářské krize, je vyplněn dramatickými zvraty, v nichž se střídalo údobí hledání vzájemně přijatelného kompromisu s nesmiřitelným bojem.

Hlavní příčinou, pro niž došlo mezi ČKD a Škodovkou k rozepřím bylo automobilové oddělení ČKD. ČKD se totiž křečovitě snažilo udržet dominantní postavení ve výrobě a prodeji automobilů v Československu. Z toho důvodu bylo ČKD ochotno Škodovce ustoupit v jiných oborech, ovšem za předpokladu, že Škodovy závody se zřeknou expanze do automobilového průmyslu. Takové podmínky byly pro Škodovy závody zcela nepřijatelné, minimálně ze dvou zásadních důvodů. Prvním byla prostá skutečnost, že v té době vybudovaly novou automobilku, od níž si slibovaly nemalou ziskovost. Další důvod byl mnohem hlubší – Škodovy závody se dlouhodobě snažily o ovládnutí celého strojírenského průmyslu v republice, což znamenalo podřízení si velkých strojírenských podniků, mezi nimi v první řadě ČKD..

První pokus o dohodu v automobilismu a ve všeobecném strojírenství, datovaný rokem 1929, skončil pro oba podniky nezdarem. Bylo to logické vyústění celého jednání, které se vedlo dosti nedůvěřivě, a žádný z podniků nechtěl učinit větší ústupek. Navíc každá ze stran sledovala vlastní strategický cíl, jímž bylo maximální oslabení toho druhého. ČKD se Živnostenskou bankou se pokusily zlomit moc Škodových závodů, a to podlomením jejich dosud výsadní pozice ve zbrojní výrobě. Za tímto účelem měla být navázána těsná spolupráce mezi ČKD a Zbrojovkou Brno, která by vedla k jejímu odpoutání od Škodovky. Celá akce se zpočátku ČKD dařila, což bylo zejména zdárným utajením celého záměru, který Škodovy závody neměly možnost zaregistrovat a hned v zárodku překazit. Po krátkém, zhruba půlročním přešlapování v defenzivě, přešly v roce 1930 plnou silou do ofenzívy, do níž nasadily všechny nástroje, jimiž disponovaly ve sféře hospodářské a politické. Pokus ČKD o oslabení Škodových závodů narušením jejich dominantního postavení ve zbrojním průmyslu skončil nezdarem a vyústil v nové rozepře, které vyostřila nastupující hospodářská krize i

akce zájmové skupiny kolem K. Loevensteina a K. Engliše namířená proti Živnostenské bance. Ta si svou pozici ale uhájila. Vývoj hospodářských poměrů přiměl Škodovy závody, aby tentokrát ony iniciovaly jednání o dohodu s ČKD.

Nová jednání zahájená v roce 1931 měla vést k založení společného výrobního a prodejního syndikátu pod názvem Motor. Škodovy závody v této době měly velké výrobní problémy ve své automobilce ASAP, které zamýšlely překonat spoluprací s ČKD a podle původního záměru i s Tatrou Kopřivnice – ta však nakonec v dohodě o založení společné firmy Motor nepřistoupila. Firma Motor vznikla na základě smlouvy mezi ČKD a Škodovými závody podepsané v červenci roku 1931 a svou činnost měla zahájit 1. 1. 1932. Život společné firmy byl ale krátký, je něco málo přes dva měsíce. Důvody, proč došlo k jejímu rozpadu, nejsou z archivního materiálu zřetelně čitelné a jednoznačné. Mohlo jít o zhoršení vztahů mezi Živnostenskou bankou a reprezentanty agrárního kapitálu nebo nemožnost těsnější spolupráce ČKD a Škodových závodů vzhledem k tomu, že managementy obou podniků neměly na mysli skutečnou funkční dohodu, ale pouze taktizovaly. Z archivních materiálů probleskuje ještě jedna hypotéza vyslovená některými akcionáři Škodových závodů. Podle ní prý ČKD přistoupilo k založení společnosti Motor a sloučení technických kanceláří jen proto, aby se zmocnilo technické dokumentace automobilu značky Škoda. Pak mělo ze společnosti Motor vystoupit. Vzhledem k tomu, že takového podezření nenalézá oporu v pramenech, s největší pravděpodobností se jedná o nepodložený konstrukt.

Na poměru obou průmyslových podniků. Škodových závodů a ČKD v letech nastupující světové hospodářské krize lze dokumentovat strategie jejich vrcholových managementů založené na dvojí hře – pro vzájemnou spolupráci a proti ní. V periodách jednání o dohodu jak Škodovka tak ČKD prosazovaly vlastní výrobní zájmy, což bránilo tvorbě vyváženého, vzájemně výhodného kompromisu. To je jeden z hlavních důvodů, pro který veškerá jednání ztroskotávala. Teprve hospodářské oživení způsobené v polovině 30.let nástupem zbrojní konjunktury vedlo mezi oběma podniky k otupení vzájemných sporů a posléze uzavření kartelové dohody v roce 1935. Zbrojní zakázky československého státu, jeho malodohodových spojenců, ale i jiných zemí, zahltily jak Škodovku tak i ČKD, vytižily jejich výrobní kapacitu a tím překlenuly předchozí „bojovnou“ fázi.

Seznam použitých pramenů a literatury.

Prameny archivní:

Státní oblastní archiv Praha

-fond ČKD a. s. Praha (1927-1945).

Archiv České národní banky Praha

-fond Živnostenská banka.

Prameny tištěné:

Jan Kašpar, *Československé burzovní papíry 1928-29*, Praha 1928.

Jan Kašpar, *Československé burzovní papíry 1929-30*, Praha 1929.

Jan Kašpar, *Československé burzovní papíry 1930-31*, Praha 1930.

Jan Kašpar, *Československé burzovní papíry 1931-32*, Praha 1931.

Jan Kašpar, *Československé burzovní papíry 1932-33*, Praha 1932.

Memoárová literatura:

Jiří Hejda, *Žil jsem zbytečně*, Praha 1991.

Paměti a životopisy vynikajících mužů a průkopníků českého života hospodářského. Sv. 1. Životopisné paměti Ing. Dra H.C. Bohuslava Maříka, presidenta Českomoravské-Kolben, Živnostenské banky a Ústředního svazu čsl. průmyslníků v Praze. Praha 1926.

Odborná literatura:

František Dudek, *Monopolizace cukrovarnictví v českých zemích do roku 1938*, Praha 1985.

Otakar Franěk, *Dějiny koncernu brněnské Zbrojovky, díl I*, Brno 1969.

Ivan Jakubec, Zdeněk Jindra (ed.), *Dějiny hospodářství českých zemí: od počátku industrializace do konce habsburské monarchie*, Praha 2006.

František Janáček, *Největší zbrojovka monarchie: škodovka v dějinách, dějiny ve Škodovce 1859-1918*, Praha 1990.

Vladimír Karlický - Petr Hofman - František Janáček - Antonín Klimek - Vladislav Krátký, *Svět okřídleného šípu, koncern Škoda Plzeň 1918-1945*, Plzeň 1999.

- Zdeněk Kárník, *České země v éře První republiky. Díl první, Vznik, budování a zlatá léta republiky (1918-1929)*, Praha 2000.
- Zdeněk Kárník, *České země v éře První republiky (1918-1938), Díl druhý, Československo a české země v krizi a v ohrožení (1930-1935)*, Praha 2002.
- Zdeněk Kárník, *České země v éře První republiky (1918-1938), Díl třetí, O přežití a o život (1936-1938)*, Praha 2003.
- Antonín Klimek, *Boj o Hrad I.*, Praha 1996.
- Antonín Klimek, *Boj o Hrad II.*, Praha 1998.
- František Kolář (ed.), *Politická elita meziválečného Československa 1918-1938, kdo byl kdo*, Praha 1998.
- Jindřich Kolben - Jan Havelka - Václav Daněk - Vladimír Žák, *Historie ČKD a rodiny Kolbenů*, Praha 2000.
- Pavel Kosatík, *Bankéř první republiky: život dr. Jaroslava Preisse*, Praha 1996.
- Adolf Kuba, *Atlas našich automobilů, díl II*, Praha 1988.
- Adolf Kuba, *Atlas našich automobilů, díl III*, Praha 1989.
- Eduard Kubů- Jaroslav Pátek (ed.), *Mýtus a realita hospodářské vyspělosti Československa mezi světovými válkami*, Praha 2000.
- Vlastislav Lacina, *Velká hospodářská krize v Československu 1929-1934*, Praha 1984.
- Josef Motyčka, *Encyklopedie železnice, parní lokomotivy ČSD, díl IV*, Praha 2001.
- Josef Motyčka, *Encyklopedie železnice, parní lokomotivy ČSD, díl V*, Praha 2001.
- Věra Olivová, *Dějiny první republiky*, Praha 2000.
- Jan Pavel - Miroslav Srb, *Financování československé armády v letech 1918 až 1933*, in: *Historie a vojenství* 3/2004, s. 4-22.
- Ivo Pejčoch, *Zbrojní výroba v ČKD v meziválečném období*, diplomová práce FF UK, Praha 2005.
- Ivo Pejčoch, *Tanky Praga, historie obrněných vozidel ČKD 1918-1956*, Praha 2007.
- Ivo Pejčoch - Oldřich Pejs, *Obrněná technika, díl V*, Praha 2004.
- Josef Petráň - Vilém Fuchs, *90 let práce a bojů, stručný přehled dějin ČKD Sokolovo, národního podniku ČKD*, Praha 1961.

Václav Průcha a kol.: *Hospodářské a sociální dějiny Československa 1918-1992: 1. díl - období 1918-1945*, Brno 2004.

kol. *Studie o technice v českých zemích 1800-1918, díl I*, Praha 1983.

kol. *Studie o technice v českých zemích 1800-1918, díl II*, Praha 1984.

kol. *Studie o technice v českých zemích 1800-1918, díl III*, Praha 1985.

kol. *Studie o technice v českých zemích 1800-1918, díl IV*, Praha 1986.

kol. *Studie o technice v českých zemích 1918-1945, díl V*, Praha 1995.

kol. *Studie o technice v českých zemích 1918-1945, díl VI*, Praha 1995.

František Vencovský a kol.: *Dějiny bankovníctví v českých zemích*, Praha 1999.

Resumé.

Tato práce se zabývá konkurenčním bojem mezi průmyslovými podniky *Českomoravská – Kolben - Daněk* (ČKD) a *Škodovými závody* v období let 1928-1931. S hlavním zaměřením na to, jak probíhala jednání o narovnání vztahů mezi zainteresovanými podniky.

Samostatná práce je pak rozdělena do dvou hlavních tematických kapitol. První kapitola pojednává o samotném vzniku koncernu ČKD. Ten byl započat roku 1871 vznikem jeho mateřského podniků *První českomoravské továrny na stroje v Praze*, vývoj dále pokračoval fúzí s firmou *Elektrotechnická akciová společnost (dř. Kolben a spol.)* v roce 1922 a nakonec roku 1927 s firmou *Akciová společnost Strojírny (dř. Breifeld- Daněk a spol.)*. Tyto tři hlavní fúze daly vzniknout na domácím i zahraničním trhu velmi známé obchodní značce ČKD.

Druhá kapitola pojednává již o samotném konkurenčním boji a snahách o jeho odstranění. Kapitola je koncipovaná do osmy tematických celků, v nichž poukazují na příčiny a důsledky konkurenčních střetnutí obou podniků. Hlavní zřetel je kladen na tři pokusy o dohodu, které se udály v letech 1929 a 1931. V posledně jmenovaném roce došlo k podepsání smlouvy o společné výrobě a prodeji automobilů pod společným vedením ČKD a Škodových závodů.

Summary.

This work deals with the competitive fight between the industrial enterprises *Českomoravská – Kolben - Daněk* (ČKD) and *Škodovy závody* in years 1928-1931. It concentrates on the negotiations of the settlement of disputes between the involved parties.

This work is divided into two main thematic chapters. The first chapter deals with the origin of the concern ČKD that began in 1871 with the origin of his home enterprise *První českomoravské továrny na stroje v Praze*, which went on thanks to the fusion with the company *Elektrotechnická akciová společnost (former Breifeld- Daněk a spol.)*. Owing to these three fusions the world-famous trademark ČKD arose.

The second chapter deals with the competitive fight and with the effort to eliminate it. This chapter contains eight thematic units dealing with the causes and consequences of the competitive fight between the enterprises. Attention is paid to three attempts at agreement in 1929 and 1931. In 1931 the contract on collective production and selling of cars under the collective management of ČKD and Škoda závody was concluded. Both enterprises supposed that the long-time competition has been averted.

The above mentioned contract was in the end avoided and the competitive fight became bigger than it used to be before.

Přílohy.

Příloha 1.

Personální složení správní rady ČKD v letech 1928-1932.

	1928	1929	1930	1931	1932
Karel Dimmer					
Josef Dolanský					
Klement Florian					
František Hruška					
Emil Kolben	m.p. 1930-1932				
Václav Koula					
Josef Macháček					
Bohuslav Mařík	p. 1928-1929				
Ferdinand Mellan	m.p. 1930-1932				
Otakar Nekvasil					
Karel Novák					
Karel Novotný					
Leo Peterka					
Jaroslav Preiss	m.p. 1928-130, p. 1930-1932				
Rudolf Raše					
Jan Rozkošný					
Klement Růžička					
Antonín Schauer					
Vladimír Škarda	m. p. 1928-1929, p. 1929				
Antonín Tille					
Jan Třebický					
Otakar Tůma					

p.- předseda správní rady

m.p.- místopředseda správní rady

Příloha 2.

Hodnota investic ČKD v letech 1928-1931.

rok	stavby	stroje	Pozemky	celkem
1928	12 343 961 Kč	23 852 237 Kč	480 000 Kč	36 676 198 Kč
1929	25 150 682 Kč	37 982 310 Kč	561 100 Kč	63 694 092 Kč
1930	29 941 846 Kč	15 183 117 Kč	10 000 000 Kč	55 124 963 Kč
1931	38 255 032 Kč	53 848 018 Kč	487 747 Kč	92 590 797 Kč
celkem	105 691 521 Kč	130 865 682 Kč	11 528 847 Kč	248 086 050 Kč

Příloha 3.

Vývoj ceny akcií ČKD a Škodových závodů na burze v letech 1930-1932 (Kč.).

